



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## **Medlemmarnas syn på lantbrukskooperativa företag**

- en jämförelse mellan föreningar av olika storlek

Members' view of farm cooperatives

- a comparison between cooperatives with different size

*Anna Friis*

**Medlemmarnas syn på lantbrukskooperativa företag**  
**- en jämförelse mellan föreningar av olika storlek**

Members' view of farm cooperatives  
- a comparison between cooperatives with different size

*Anna Friis*

**Handledare:** Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå och fördjupning:** Avancerad D

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0539

**Program/Utbildning:** Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2011

**Serienamn:** Examensarbete

**Nr:** 678

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** kooperation, förtroende, attityd, storlek, Lantmännen, Varaslättns Lagerhusförening, Södra Åby Lokalförening



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Förord

I föreliggande studie genomförs en analys av medlemmars förtroende till deras respektive lantbrukskooperativa förening med hänsyn på storlek, vertikal och horisontell integration samt förmögenhet, mm.

Ett stort tack riktas till professor Jerker Nilsson vid Institutionen för ekonomi, SLU, Ultuna som handlett detta examensarbete med stort engagemang. Ett tack riktas till styrelse och VD i Varaslättns Lagerhus Ek. Förening samt Södra Åby Lokalförening vilka har tagit emot för besök på respektive anläggning och bidragit med värdefull information om respektive förening.

Ett tack riktas även till Anna Kihlén då hennes datainsamling från Lantmännens medlemmar år 2007 har fått användas, och ligger till grund för den jämförelse som föreligger i denna studie.

Framförallt riktas ett stort tack till alla de medlemmar i Varaslättns Lagerhus samt Södra Åby Lokalförening vilka har tagit sig tid till att svara på föreliggande enkätundersökning. Utan deras värdefulla information som ligger till grund för denna undersökning hade den inte kunnat genomföras.

*Uppsala, juni 2011*

*Anna Friis*

# Abstract

During the last decade several cooperatives have struggled against many problems. Especially in North America several cooperatives have been forced to reconstruct, merge or have been purchased by other firms. There are many reasons behind these problems, but one observation made on these cooperatives implies that they have one thing in common. The cooperatives are all very large and have a complex business structure.

Lantmännen is one of the largest cooperatives in the Nordic Countries with its main office in Sweden. In Nilsson *et al.* (2009) there are observations made that the issues Lantmännen are struggling against occur from the fact that it has a large and complex organization structure. Due to the large and complex organization Lantmännen's members have a low amount of trust in the board of directors.

This study aims to compare member trust between three Swedish cooperatives in the grain business. The three cooperatives are Lantmännen, Varaslättns Lagerhus Ek. Förening from Västergötland and Södra Åby Lokalförening from Skåne. Västergötland is a province in the south west of Sweden, and Skåne is a province in the southern of Sweden. These cooperatives have the same core business with grain handling and sales of farm inputs. They are, however, very different in terms of the number of members, the amount of vertical and horizontal integration and size of the collective capital. Lantmännen has 36 000 members and has operations in 18 counties. Varaslättns Lagerhusförening has around 1 500 members and it has its business in Västergötland. Södra Åby is the smallest cooperative with around 165 members and its operations are in the south of Skåne.

In order to realize this study a survey had to take place. Questionnaires have been sent to the members of Varaslättns Lagerhusförening and Södra Åby Lokalförening. Data had already been collected from the members of Lantmännen in another study (Kihlén 2007). The response rate was over 70 percent from both cooperatives. This must be considered as very good.

The data indicates that the members of Lantmännen have lower trust to their board of directors and the members are not satisfied with the cooperative's business. The members of the smaller cooperatives are much more satisfied with their cooperative, and have more trust to their board of directors. The members of the smaller cooperatives think it is very easy to get contact with the board of directors, and they are also very committed to their cooperative. In general the members of the smaller cooperatives have a larger ownership feeling towards their cooperative.

# Sammanfattning

Många kooperativa föreningar har under flera år kämpat mot olika problem. Bland annat i Nordamerika har en rad kooperativa företag blivit ombildade, upplösta eller uppköpta. Vad dessa problem härstammar från finns det flera orsaker till. En observation är att de företag som drabbats av problem har en stor och komplex organisationsstruktur.

I Sverige finns en av Nordens största kooperativa föreningar i Lantmännen. Nilsson *et al.* (2009) presenterar teoretiska argument för att Lantmännens problem hänger ihop med dess storlek och komplexa verksamhet, vilket ledet till ett minskat förtroende för ledningen i det kooperativa företaget.

Denna studie syftar till att jämföra om medlemmar i kooperativa föreningar av olika storleksklasser skiljer sig åt vad gäller förtroende och attityd till respektive förening. De tre föreningarna är Lantmännen, Varaslättns Lagerhus Ek. Förening från Västergötland samt Södra Åby Lokalförening från Skåne. Alla är kooperativa föreningar med liknande verksamhet, nämligen spannmålshandel och försäljning av insatsvaror, mm. De skiljer sig åt vad beträffar medlemsantal, graden av vertikal och horisontell integration samt storlek på det kollektiva kapitalet. Lantmännen är störst med drygt 36 000 medlemmar och verksamhet i 18 länder. Varaslättns Lagerhusförening har drygt 1 500 medlemmar med verksamheten knuten till Västergötland. Södra Åby Lokalförening är minst med ca 165 medlemmar och verksamheten bedrivs i södra Skåne.

För att kunna genomföra denna undersökning har en enkätstudie genomförts. Frågeformulär har skickats ut till medlemmarna i Varaslättns Lagerhusförening och Södra Åby Lokalförening. Data från medlemmarna i Lantmännen fanns redan att tillgå (Kihlén 2007). Svarsfrekvensen var mycket god från de båda föreningarna med över 70 procent.

Sammanställningen av data visar på att medlemmarna i de två mindre föreningarna är mycket nöjda med sin förening vad gäller hur verksamheten bedrivs. De har ett mycket stort förtroende för ledningen i respektive förening, de är generellt nöjda med hur organisationen är uppbyggd och de tycker det är lätt att få kontakt med ledningen i respektive företag. Vidare visar medlemmarna ett stort engagemang till föreningen och anser sig vara lojala till sin förening. Allt detta sammantaget visar på att medlemmarna i Södra Åby Lokalförening och Varaslätten har en större ägandekänsla till föreningen än vad medlemmarna i Lantmännen säger att de har. Lantmännens medlemmar är generellt mer missnöjda med sin kooperativa förening samt har ett lägre förtroende för styrelsen och upplever att det är svårt att ha en överblick över företagets verksamhet.

# Innehållsförteckning

FIGURER OCH TABELLER .....	VIII
<b>1 INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	1
1.3 PROBLEMANALYS .....	2
1.4 SYFTE.....	3
1.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	4
1.6 DISPOSITION.....	4
<b>2 FÖRETAGSBESKRIVNINGAR.....</b>	<b>5</b>
2.1 LANTMÄNNEN .....	5
2.1.1 Bakgrund .....	5
2.1.2 Organisation .....	5
2.1.3 Medlem.....	7
2.2 VARASLÄTTENS LAGERHUS EK. FÖRENING .....	7
2.2.1 Bakgrund .....	7
2.2.2 Organisation .....	8
2.2.3 Medlem.....	9
2.3 SÖDRA ÅBY LOKALFÖRENING .....	9
2.3.1 Bakgrund .....	9
2.3.2 Organisation .....	10
2.3.3 Medlem.....	10
2.4 SAMMANSTÄLLNING AV FÖRETAGEN .....	11
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>13</b>
3.1 PROBLEM I KOOPERATIVA FÖRETAG .....	13
3.2 AGENTTEORIN .....	14
3.2.1 Agentteorins grunder och kostnader.....	14
3.2.2 Agentproblem .....	15
3.3 ÄGANDERÄTTSTEORIN .....	15
3.4 MINDRE KOOPERATIVA FÖRETAGS FÖRUTSÄTTNINGAR .....	16
3.5 TIDIGARE STUDIER .....	17
3.6 TEORETISKA SLUTSATSER .....	18
<b>4 METOD.....</b>	<b>20</b>
4.1 METODVAL .....	20
4.2 FRÅGEFORMULÄR .....	21
4.2.1 Uppbyggnad .....	21
4.2.2 Urval .....	21
4.3.2 Utskick och svarsfrekvens .....	22
4.3 INTERN BORTFALL.....	22
4.4 BAKGRUNDSVARIABLER .....	23

<b>5 EMPIRISK ANALYS .....</b>	<b>27</b>
5.1 HYPOTES 1 .....	27
5.1.1 <i>Empiri</i> .....	27
5.1.1 <i>Analys</i> .....	27
5.2 HYPOTES 2 .....	28
5.2.1 <i>Empiri</i> .....	28
5.2.2 <i>Analys</i> .....	30
5.3 HYPOTES 3 .....	30
5.3.1 <i>Empiri</i> .....	30
5.3.2 <i>Analys</i> .....	31
5.4 HYPOTES 4 .....	31
5.4.1 <i>Empiri</i> .....	31
5.4.2 <i>Analys</i> .....	33
5.5 HYPOTES 5 .....	34
5.5.1 <i>Empiri</i> .....	34
5.5.2 <i>Analys</i> .....	35
5.6 HYPOTES 6 .....	35
5.6.1 <i>Empiri</i> .....	35
5.6.2 <i>Analys</i> .....	36
5.7 MÖTEN .....	37
5.8 ÖVRIGA KOMMENTARER .....	37
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>42</b>
PUBLIKATIONER.....	42
INTERNET .....	44
PERSONLIGA MEDDELANDEN .....	44
<b>BILAGA 1- FRÅGEFORMULÄR TILL SÖDRA ÅBY .....</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA 2- FRÅGEFORMULÄR TILL VARASLÄTTENS LAGERHUS.....</b>	<b>52</b>

# Figurer och tabeller

## 1.1 Figurer

<i>Figur 1. Illustration av uppsatsens disposition</i> .....	4
<i>Figur 2. Lantmännens medlemsorganisation, 2010</i> .....	6
<i>Figur 3. Organisationsschema Lantmännen, ur årsredovisningen 2010.</i> .....	6
<i>Figur 4. Organisationsschema över Varaslätts Lagerhusförening</i> .....	8

## 1.2 Tabeller

<i>Tabell 1. Sammanställning av företagen</i> .....	12
<i>Tabell 2. Könsfördelning</i> .....	24
<i>Tabell 3. Åldersfördelning</i> .....	24
<i>Tabell 4. Inriktning</i> .....	25
<i>Tabell 5. Andel Förtroendevalda</i> .....	25
<i>Tabell 6. Omsättning</i> .....	25
<i>Tabell 7. Deltagande i senaste årsmöte</i> .....	25
<i>Tabell 8. Medlemmarnas svar på fråga 8</i> .....	26
<i>Tabell 9. Medlemmarnas svar på påstående B</i> .....	27
<i>Tabell 10. Medlemmarnas svar på påstående A</i> .....	28
<i>Tabell 11. Medlemmarnas svar på påstående C</i> .....	29
<i>Tabell 12. Medlemmarnas svar på påstående I</i> .....	29
<i>Tabell 13. Medlemmarnas svar på fråga 6</i> .....	29
<i>Tabell 14. Medlemmarnas svar på fråga 10</i> .....	30
<i>Tabell 15. Medlemmarnas svar på påstående G</i> .....	31
<i>Tabell 16. Medlemmarnas svar på fråga D</i> .....	32
<i>Tabell 17. Medlemmarnas svar på fråga H</i> .....	32
<i>Tabell 18. Medlemmarnas svar på fråga 7</i> .....	33
<i>Tabell 19. Medlemmarnas svar på fråga 8</i> .....	33
<i>Tabell 20. Medlemmarnas svar på fråga E</i> .....	34
<i>Tabell 21. Medlemmarnas svar på fråga F</i> .....	35
<i>Tabell 22. Medlemmarnas svar på fråga J</i> .....	36
<i>Tabell 23. Medlemmarnas svar på fråga K</i> .....	36
<i>Tabell 24. Medlemmarnas syn på medlemsmöten</i> .....	37
<i>Tabell 25. Skillnader i medlemmars attityd och förtroende</i> .....	39



# 1 Introduktion

## 1.1 Problembakgrund

Under senare år har ett stort antal lantbrukskooperativa företag haft betydande problem. Särskilt i Nordamerika har många företag blivit ombildade, upplösta eller uppköpta (Fulton & Hueth, 2009). I Journal of Cooperatives 2009 finns fallstudier av tretton sådana kooperativa företag. En observation är att dessa företag var stora och hade komplex verksamhet. Lind (2011) noterar att det faktum att Swedish Meats var stort och komplext hade betydelse för att företaget blev sålt till Finland. Nilsson *et al.* (2009) har teoretiska argument för att Lantmännens problem hänger ihop med en betydande storlek och en komplex verksamhet.

Att en kooperativ förening har komplex verksamhet kan betyda såväl horisontell som vertikal integration. Med det förra menas att verksamheten breddas, kanske till andra länder eller också till annan produktion, medan vertikal integration betyder att företaget går långt fram eller långt tillbaka i förädlingskedjan. I båda fallen krävs ett omfattande kapital och en sofistikerad styrning av verksamheterna.

Det finns forskare som hävdar att medlemmarna i stora och komplexa föreningarna inte kan få sina intressen tillgodosedda (Hogeland 2006). När kooperativa föreningar vuxit sig mycket stora och fått ett mycket stort kapital, kan företagets egen lönsamhet och expansion bli viktigare än omtanken om medlemmarna. Medlemmarna upplever att de får en svagare position och att de får mindre kontroll och inflytande i föreningen

Nilsson och Björklund (2003) redovisar teori, som tyder på att mindre kooperativa företag inte har samma problem som de större. I de mindre företagen spelar det ingen roll att egenkapitalet är kollektivt uppbyggt och att föreningen i övrigt har olika kollektiva drag. Genom den mindre storleken kan ett högt medlemsengagemang och stort förtroende upprätthållas.

Mot denna bakgrund kan en hypotes framläggas om att de problem, som många stora och komplexa kooperativa företag har, inte är lika stora i företag med mindre storlek och mera medlemsnära verksamhet. För att undersöka denna hypotes krävs en jämförelse mellan stora och små kooperativa föreningar under i övrigt så lika förutsättningar som möjligt. Denna studie omfattar en sådan jämförelse, varvid tre kooperativa spannmålsföretag väljs ut.

## 1.2 Problem

Ett kooperativt företag ska ha en styrelse som arbetar för att tillgodose medlemmarnas behov och önskemål. Det krävs också att medlemmarna ska vara aktiva i sin roll som föreningens ägare, för att styrelsen ska kunna tillgodose medlemmarnas önskemål. Enligt Österberg och Nilsson (2009) är det hur stort inflytande medlemmarna känner att de har i styrandet av föreningen, som avgör vilket förtroende medlemmarna har för styrelsen. Ju större ett företag är, desto svårare är det att tillgodose medlemmarna krav och kontakten mellan medlem och styrelse riskerar att bli lidande.

Särskilt i ett stort och komplext företag kan enligt agentteorin styrelsens och medlemmarnas intressen för hur företaget ska styras var olika, vilket kan medföra att den anställda ledningen

styr företaget utan att ha medlemmarnas intressen i första hand. En risk med detta är att medlemmarna kan få ett minskat förtroende för styrelsen, vilket på sikt skadar företaget. Det leder även till ökade agentkostnader, då medlemmarna måste lägga mer tid på att kontrollera att styrelsen handlar i medlemmarnas intressen.

Innan det definitiva syftet anges, bör en diskussion ske av nyckelbegrepp, som kan hänföras till medlemmars förtroende för kooperativa företag. Detta sker i problemanalysen.

## 1.3 Problemanalys

Ett kooperativt företag startas för att ge sina medlemmar fördelar, som de inte kan få som enskilda näringsidkare på en stor marknad, t.ex. i form av stordriftsfördelar och sänkta transaktionskostnader. I en organisation som startas frivilligt, t.ex. ett lantbrukskooperativt företag, beror samarbetsförmågan på vilka normer och värden medlemmarna delar. Det beror också på vilken grad organisationen kan få medlemmarna att sträva åt samma håll, till förmån för att gruppens gemensamma utveckling ska gynnas (Paldam & Svendsen 2000).

Ett kooperativt företag bygger enligt Barton (1989) på tre principer, vilka fyller olika syften, nämligen *användar-ägarrollen*, *användar-kontrollrollen*, samt *användar-nyttorollen*. Dessa tre roller innebär att det är medlemmarna som är ägarna av företaget, att kontrollen av företaget sker av dem som använder det samt att medlemmarna är de som får del av företagets resultat. Syftet är att skapa förmåner till medlemmarna.

Att flertalet lantbrukskooperativa företag har haft betydande problem under en lång period kan härledas till många faktorer, bland annat till stor och komplex verksamhet eller ekonomiska problem på grund av vagt definierade äganderätter (VDPR, vaguely defined property rights), etc. Under senare år har även socialt kapital kommit att undersökas som en del av förklaringen (Nilsson 2011).

Socialt kapital är relativt nytt som begrepp, men väldigt gammalt som idé och har sina rötter långt tillbaka inom den sociologiska vetenskapen. Redan 1762 uttryckte Rousseau hur viktigt det är med delade värden och sociala kontrakt inom en grupp. Socialt kapital definieras som de "potentiella nyttor, förmåner och fördelar som uppstår mellan personer eller grupper vilka känner sympati och förpliktelse till varandra" (Social Capital Interest Group 2011). Vidare definierar Coleman (1988) socialt kapital som "människors förmåga att i grupper och organisationer samarbeta mot gemensamma mål". Det centrala bakom gruppens delade normer och värden är begreppen förtroende.

Förtroende är en grundpelare i relationen mellan medlem och styrelse i kooperativa företag (Sodano 2002) och anses vara en av huvudfördelarna med ett kooperativt företag. Förtroende inom ett kooperativt företag är en starkt bidragande orsak till en ökad konkurrenskraft för företaget (Szabó 2010), transaktionskostnaderna sjunker liksom riskerna för marknadsmisslyckanden (Sodano 2002). Med en hög grad av tillit inom medlemskåren finns också potential till att minska agentproblemen som uppkommer till följd av att ägande och styrande är skiljda (Borgen 2001). Ju mer en lantbrukare kan identifiera sig med föreningen, desto mer tillit har denne till styrelsen. Det är en viktig insikt, eftersom det också antas att medlemmarnas förtroende förändras med storleken och komplexiteten av företaget.

Med utvecklingen mot mer storskaliga kooperativa företag blir medlemskåren större och mer heterogen. Det blir ofta fler led i organisationshierarkin, vilket innebär att cheferna upplevs som alltmer anonyma för medlemskåren. Medlemmarna hamnar längre ifrån styrandet med följden att inflytande och beslutspåverkande minskar, och de känner ett ökat missnöje med det kooperativa företaget (Borgen 2001; Fulton & Giannakas 2001). I Nilsson *et al* (2009) finns indikationer på att när ett kooperativt företag blir stort och komplext, stöter organisationen på problem med medlemmarna. Det är inte längre i samma utsträckning möjligt för medlemmarna att ha kontroll över organisationen. De förlorar förtroendet och blir mindre engagerade i det kooperativa företaget.

Vid ett stort kollektivt kapital i företaget blir det svårare för medlemmarna att styra företaget enligt sina egna intressen (Nilsson & Björklund 2003), vilket bidrar till att det skapas incitament för medlemmarna att vara gratispassagerare. Ju större det kollektiva kapitalet är och ju starkare de övriga kollektiva egenskaperna en förening besitter, desto större blir *ägenderäts- och agentproblemen* (se avsnitt 3.2 och 3.3).

Hur nöjda medlemmarna är med sin förening hänger också samman med vilken lönsamhet lantbrukarna upplever att de har i sin verksamhet (Fulton & Giannakas, 2001). Det finns studier som visar att förutom lönsamhetens påverkan på medlemmarnas tillfredsställelse påverkar även graden av service från föreningen, samt föreningens förmåga att försäkra medlemmarna om att det finns en marknad för deras produkter (Burt & Wirth, 1990).

På uppdrag av Lantmännen genomfördes år 2007 en utvärdering av medlemmarnas syn på den nya medlemsorganisationen (Kihlén 2007). Lantmännen har upplevt sviktande förtroende och sjunkande lojalitet bland sina medlemmar, vilket kan härledas till att Lantmännen utvecklats till ett stort och komplext företag. Då ett kooperativt företag växer uppstår risken att medlemmarna engagerar sig mindre. De har svårt att få information och medlemmarna anser sig inte kunna påverka beslut i samma grad. Syftet med Lantmännens omorganisation var att göra färre led i organisationen och med det stärka ägarkänslan och förbättra den demokratiska processen.

## 1.4 Syfte

Flertalet studier har tidigare genomförts för att studera medlemmars förtroende för det kooperativa företaget de är medlem i (Borgen 2001; Kihlén 2007; Österberg & Nilsson 2009). Ingen studie avser dock jämförelser mellan medlemmars förtroende för små respektive stora kooperativa företag. Med utgångspunkt i resonemanget ovan kan således syftet med denna studie fastställas.

*Syftet med uppsatsen är att undersöka medlemmarnas förtroende och attityd till deras respektive kooperativa förening med hänsyn till storlek, vertikal och horisontell integration och förmögenhet.*

Till denna studie väljs tre föreningar inom samma bransch, nämligen Lantmännen, Varaslättns Lagerhus Ek. förening (VL) samt Södra Åby Lokalförening (SÅL). De två senare företagen valdes för sin likartade verksamhet till Lantmännen, med idkande av spannmålshandel, lagring, förädling samt försäljning av insatsvaror. I övrigt är de tre företagen olika, med avseende på medlemsantal, omsättning, storlek på det kollektiva kapitalet samt graden av vertikal eller horisontell integration.

## 1.5 Tillvägagångssätt

En empirisk undersökning krävs för att uppfylla syftet med det föreliggande projektet. Data måste insamlas från medlemmarna i de tre nämnda föreningarna, och för att tillräcklig tillförlitlighet ska finnas i jämförelserna måste det finnas kvantitativa data. Det betyder att det ska genomföras enkäter i de tre medlemskåren. Eftersom medlemmarna i Lantmännen har för endast några få år sedan svarat på en sådan enkät och dessa data kan användas, är det enkäter till medlemmarna i Varaslättns Lagerhusförening och Södra Åby Lokalförening, som är aktuella. För att få kompletterande information utöver vad som finns i respektive årsredovisning genomförs intervjuer med ordförande och VD hos Varaslättns Lagerhus och Södra Åby Lokalförening.

Innan någon datainsamling kan påbörjas behövs en genomgång av existerande kunskaper inom området. Det föreligger tämligen många studier, såväl teoretiska som empiriska, rörande kooperativa medlemmars syn på sina kooperativa föreningar. De teorier, som kan bli aktuella, är äganderättsteori och agentteorin. Litteraturgenomgången leder fram till teoretiska slutsatser (hypoteser), som ligger till grund för den undersökning som studien syftar till.

Efter det att data har insamlats görs en behandling av data, och utifrån detta resultat dras slutsatser i relation till hypoteserna och syftet.

## 1.6 Disposition

Strukturen på rapporten är som visas i figur 1. Kapitel 1 behandlar problemanalys och syfte, medan kapitel 2 omfattar företagsbeskrivningarna av de tre studerade kooperativa föreningarna. I kapitel 3 presenteras berörda teorier, vilka leder fram till teoretiskt underbyggda hypoteser. Dessa hypoteser testas i en empirisk undersökning, och därför diskuteras metodologiska val i kapitel 4. Efter att data inhämtats och analyserats följer en resultatredovisning och analys av data i kapitel 5. I kapitel 6 presenteras slutsatser.



*Figur 1. Illustration av uppsatsens disposition*

## 2 Företagsbeskrivningar

### 2.1 Lantmännen

#### 2.1.1 Bakgrund

Lantmännen är Sveriges största lantbrukskooperativa förening och en av Nordens största koncerner. Föreningen har 36 050 medlemmar, 10 350 anställda, verksamhet i 18 länder och en omsättning på 36 miljarder kronor (Årsredovisning 2010). Verksamheten bedrivs inom fyra divisioner nämligen lantbruk, maskin, livsmedel och energi. Det är enbart divisionen Lantmännen Lantbruk som vänder sig till lantbrukarna och erbjuder utsäde, gödsel, växtskydd, foder samt lagring, förädling och försäljning av de produkter som medlemmarna producerar.

Lantmännens vision består i att *”Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv”*. Uppdraget till medlemmarna är *”att bidra till lönsamhet på medlemmarnas gårdar och maximera avkastningen på deras kapital i föreningen”*.

Vision och uppdrag förankras genom affärsidén: *”Lantmännen är ett kundnära företag med kompetens, kontroll och närvaro inom hela värdekedjan – från jord till bord”*. *”Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter”*.

Förutom att vara ett lantbrukskooperativt företag äger också Lantmännen en industridel, vilken bedriver vidareförädling av råvaror, etc. Vinsten som denna industridel generar går tillbaka till den ekonomiska föreningen (www, Lantmännen 1, 2011).

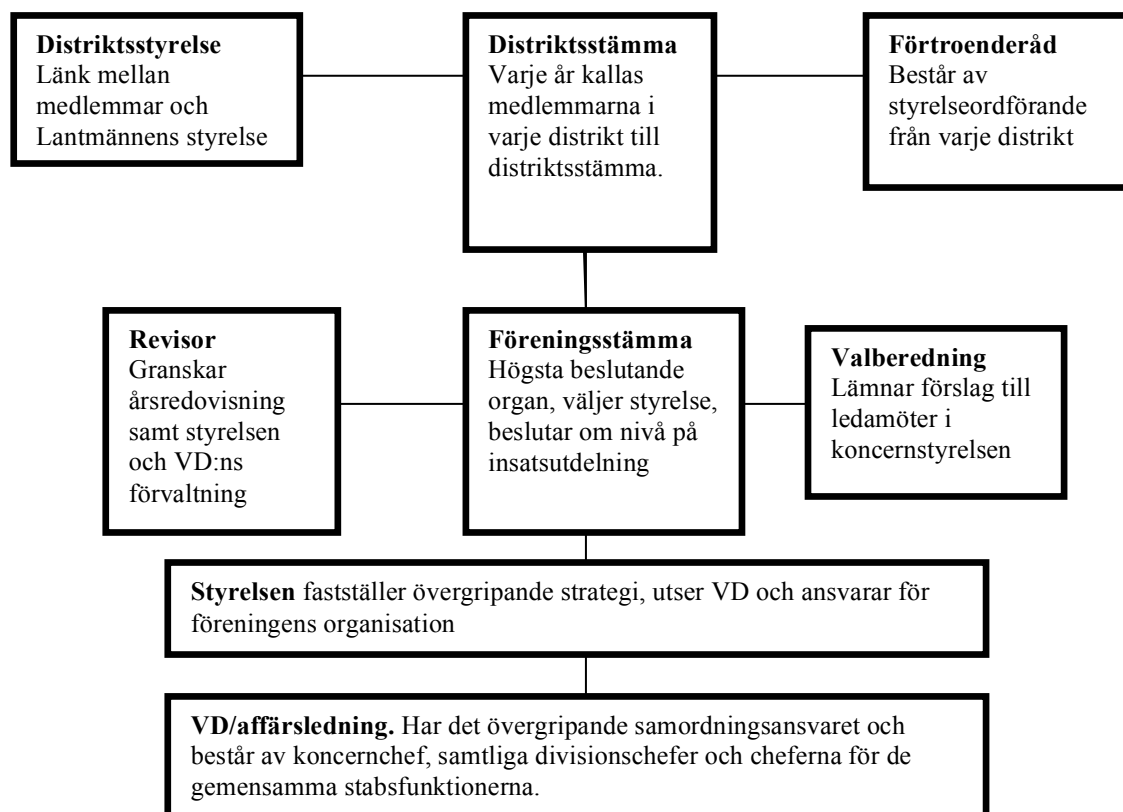
#### 2.1.2 Organisation

Lantmännen styrs av sina dryga 36 000 medlemmar, vilka är indelade i 29 medlemsdistrikt. Varje distrikt har en egen styrelse vilken väljs av sina medlemmar. Distriktsstyrelsen arbetar med lokala frågor, medlemsfrågor samt sköter kontakten med Lantmännenkoncernen.

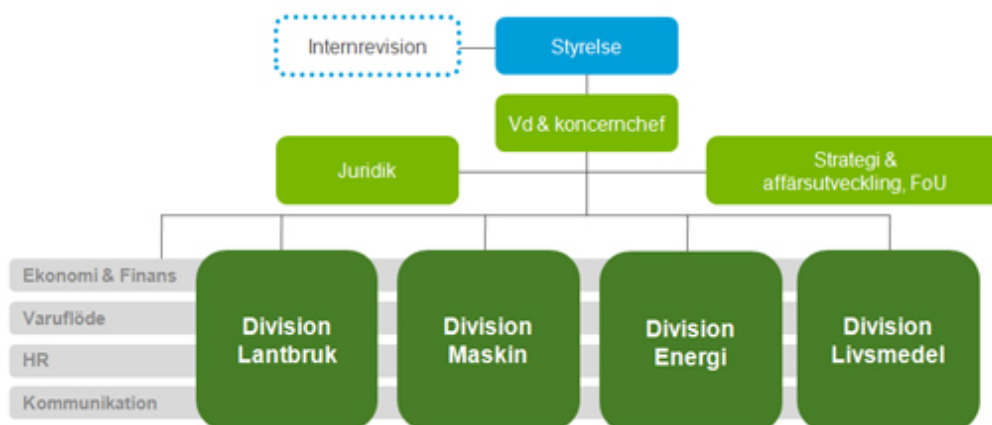
Styrelsen i Lantmännen består enligt stadgarna av 7-13 stämмоvalda medlemmar, verkställande direktor (VD), chefsjurist och tre personalrepresentanter. Ledamöterna väljs för två år i taget och styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltar föreningens angelägenheter. I övrigt utser styrelsen VD och bestämmer riktlinjer för VD:ns uppdrag att förvalta föreningen (www, Lantmännen 2, 2011). Koncernledningen består av koncernchef, vilken är utsedd av styrelsen, samtliga divisionschefer samt cheferna för de koncerngemensamma stabsfunktionerna; ekonomi och finans, varuflöde, HR (human relations) och kommunikation. Det är koncernledningen som har det övergripande ansvaret över hela koncernen.

## Organisationsschema

Figur 2 visar hur medlemmarna är delaktiga i styrningen av Lantmännen. Figur 3 presenterar Lantmännens organisationsschema över hela den industriella verksamheten.



Figur 2. Lantmännens medlemsorganisation, ur årsredovisningen 2010.



Figur 3. Organisationsschema Lantmännen, ur årsredovisningen 2010.

### 2.1.3 Medlem

En lantbrukare som vill vara medlem i Lantmännen ska bedriva lantbruks- eller livsmedelsproduktion. Insatsen betalas i förhållande till medlemmens omsättning med föreningen, dvs. hur mycket insatsvaror som köps och mängden spannmål som sålts under de senaste fem åren. Minimiinsatsen är 10 000 kr och maximibeloppet uppgår till 15 procent av medlemmens omsättningsvärde. (www, Lantmännen 1, 2011).

Utdelning av koncernens vinst till medlemmarna sker genom återbäring, efterlikvid, insatsutdelning samt insatsemission. *Återbäring* och *efterlikvid* betalas ut i relation till medlemmens respektive köp från och leveranser till Lantmännen. *Insatsutdelning* innebär utbetalning av ränta på inbetalt och emitterat insatskapital. *Insatsemissionen* innebär att kollektivt fritt kapital förs över till medlemmarna som individuellt insatskapital. Storleken på utdelningen från Lantmännen anpassas till bland annat finansiell ställning och årets resultat.

En medlem som vill påverka lämnar skriftligen in en motion till föreningsstämman senast tre veckor innan stämman hålls. Ett alternativ är att anmäla ärendet för behandling till distriktsstämman i det distrikt medlemmen hör hemma, två veckor före distriktsstämman hålls.

Information från Lantmännen till medlemmarna sker främst via tidningen Grodden, vilken är Lantmännenkoncernens informationstidning till medlemmarna. Tidningen utkommer med sex nummer per år, och finns även att ladda hem från Lantmännens hemsida. Övrig information om koncernen går att finna i årsredovisningen via Lantmännens hemsida

## 2.2 Varaslättens Lagerhus Ek. Förening

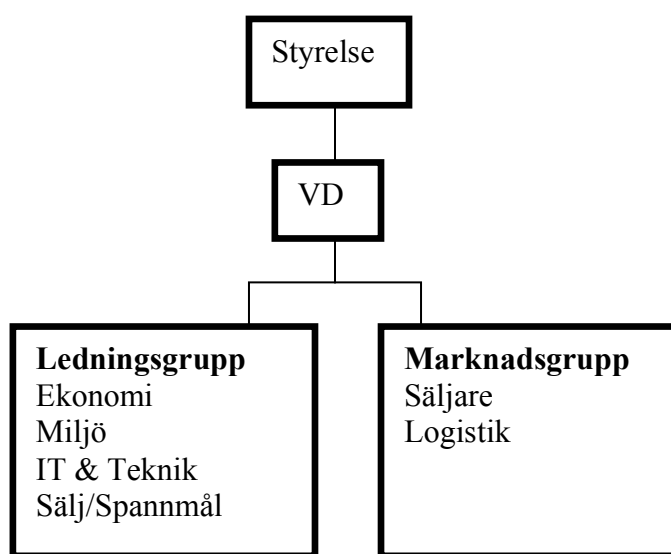
### 2.2.1 Bakgrund

Varaslättens Lagerhusförening (VL) grundades 1930 av riksdagsmannen Carl-Arvid Andersson och hade redan 1933 ca 600 medlemmar. Sedan dess har medlemsantal ökat och idag ägs föreningen av ca 1 600 lantbrukare i Västsverige. I årsredovisningen för verksamhetsåret 2009/10 går att läsa att de som valt att sälja sin spannmål till Varaslättens Lagerhus på ett odlingskontrakt har fått marknadens bästa pris. Omsättningen uppgick till 291 miljoner kr under verksamhetsåret 2009/10 (Årsredovisning 2009/10).

Varaslättens Lagerhusförening är ett lantbrukskooperativt företag i Västsverige och bedriver lagring, förädling, handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror. Huvudmålet är att ”*betala så bra som möjligt för spannmålen och sälja förnödenheter till så låga priser som möjligt*” (Årsredovisning 2009/10). Som affärsidé har föreningen att ”*skapa bästa utbyte av medlemmarnas/ägarnas ekonomiska intresse och engagemang som leverantörer, kunder och ägare till företaget*” samt att ”*marknadsföra förnödenheter för lantbrukets växtodling och gemensamt producera attraktiva produkter*” samt ”*Vi skall bearbeta alternativa marknader där våra produkter och kunnande har en naturlig plats*”.

## 2.2.2 Organisation

Varaslättnens Lagerhusförening har 27 helårsanställda inom silo, logistik, försäljning och administration (pers. med Blad 2011). Under säsongen arbetar fem extra anställda i silon och på kontoret. I styrelsen sitter fem personer samt VD som adjungerad. Under VD finns en ledningsgrupp bestående av fyra personer och en marknadsgrupp bestående av sju personer inom försäljning och logistik. I Figur 4 presenteras ett organisationsschema över hur Varaslättnens Lagerhusförening är uppbyggd.



Figur 4. Organisationsschema över Varaslättnens Lagerhusförening.

Föreningen är delägare i DLA Agro, ett danskt företag med danska och svenska kooperativa företag samt privata spannmålsföretag som medlemmar. Medlemskapet i DLA Agro innebär att VL har ett avtal avseende inköp av gödsel och växtskydd till konkurrenskraftiga priser. Varaslättnens Lagerhusförening äger också tio procent av aktierna i Spannex AB, som är ett fristående grossistföretag inom produktionsområdena handelsvaror och foder med huvudkontor i Vänersborg.

Lagringskapaciteten finns på två ställen och uppgår till 125 000 ton, med 115 000 ton i Vara och 10 000 ton i Tråvad där all lagring av KRAV-spannmål sker (pers. med Eksvärd 2011). Till skörden 2011 kommer två nya silotorn att byggas, vilket ökar kapaciteten med ytterligare 12 000 ton. Under 2009 handlade VL med 160 000 ton spannmål medan invägningen av spannmål uppgick till 100 000 ton. Detta betyder att 60 000 ton lagrades hemma av medlemmarna. Längsta inleverans kan uppgå till ca 10 mil, och inleveranserna sker både med lastbil och med traktor. Ett medlemskap i VL förpliktigar inte till leveranstvång till föreningen förutom när det finns avtal mellan parterna. En del medlemmar har även medlemskap i Lantmännen vilket ger dem en valmöjlighet till vart leverans ska ske.

Förädling av råvaran sker så långt som möjligt i eget led för att få ett så högt pris som möjligt (pers. med Blad 2010). Förädlingen innebär att föreningen rensar fram exakt kvalitet av t.ex. malkorn och blandar olika partier vete för att få fram så exakt proteinhalt som möjligt. Försäljning av spannmålen sker mestadels till svensk kvarnindustri, vilken kräver god kvalitet på råvaran. En del går till foderindustrin och ca 20-50 procent går på export, vilken förmedlas via mäklare i Europa.



Genom att föreningen arbetar i ett bra jordbruksområde med kunniga och intresserade lantbrukare skapas förutsättningar för goda relationer till lantbrukarna. Därmed finns kontinuerlig feedback som bidrar till utveckling och en effektiv verksamhet.

### 2.2.3 Medlem

År 2009 hade Varaslättns Lagerhusförening ca 1600 medlemmar och siffran ökar i snitt med ca 70 personer/år (pers. med Blad 2011). Antalet stiger tack vare att upptagningsområdet expanderar, vilket idag är i princip hela Västra Götaland. För att få leverera spannmål krävs medlemskap, vilket fås genom en ansökan och inbetalning av 20 kr, vilket är värdet av en andel, till VL. Insatskapitalet är relaterat till mängden spannmål som levereras. Varje andel motsvarar ca 100 kg inlevererad spannmål, värd 20 kr. Insatstaket uppgår till 1 250 andelar á 20 kr, motsvarande 25 000 kr. Återbäring till medlemmarna sker via efterlikvid förutsatt att det finns pengar att betala ut, och den bygger på inlevererad volym. Till insatskontot förs ca 1 öre/ kg (1 kr/dt) tillbaka, men maximalt tio procent av insatstaket på 25 000 kr förs tillbaka, vilket blir 2 500 kr/år. Det tar således tio år att bygga upp ett fullt insatskonto.

Varaslätten erbjuder odlingskontrakt eller fastpris vid leverans av spannmål. Ett odlingskontrakt innebär att odlaren endast förbinder sig med en viss areal, men inte till att leverera in spannmål i en viss mängd eller med viss kvalitet.

Information till medlemmarna förmedlas via hemsida, medlemsutskick samt vid behov sms (pers. med Eksvärd 2011). Medlemsutskicket förmedlar information om aktuella händelser men också tips och information om vilket utsäde och vilka sorter som är nya och aktuella. VL har även fältvandringssgrupper två ggr/ år, föreläsningar samt möten i fält under odlingssäsong för sina medlemmar.

En medlem som vill påverka kan välja olika alternativ. För att få med en fråga på styrelsemötets dagordning ska en motion vara inlämnad fyra veckor innan. Det vanligaste och enklaste sättet att påverka är att gå in på kontoret och prata med VD, som är lyhörd. Denne tycker det är viktigt att vara närvarande för medlemmarna genom att ofta visa sig ute på anläggningen och ute i fält. Det är styrelsen som fattar de strategiska besluten om företaget. Implementering sker via VD till arbetsgrupper vidare ner i organisationen och ut till medlemmarna. VL har också ett förvaltningsråd vilket har till uppgift att ge styrelsen beslutsunderlag i ärenden denna bitt om, samt att bereda valärenden inför ordinarie föreningsstämma.

## 2.3 Södra Åby Lokalförening

### 2.3.1 Bakgrund

Södra Åby Lokalförening startades 1907 av ett antal lantbrukare från Söderslätt i Skåne. Föreningen tillhörde Skånska Lantmännen fram till 2001, då Lantmännen omorganiserades och slog ihop de lokala lantmannaföreningarna (www, Södra Åby, 2011). Södra Åby Lokalförening såg nu sin chans att gå sin egen väg och drog sig ur Skånska Lantmännens Lokalförening. Idag har SÅL utvecklats till att vara ett starkt och modernt lantbrukskooperativt företag med ett medlemsantal på 165 och en omsättning på ca 145 miljoner kronor (Årsredovisning 09/10). Verksamheten innefattar lagring, torkning och

förmedling av spannmål samt försäljning av utsäde, växtnäring, växtskydd, foder, drivmedel och bygg- och järnvaror.

Södra Åby Lokalförening är en lagringsförening med visionen att *vara ett intressant alternativ på den skånska spannmålsmarknaden (pers. med Rempe 2011)*. Grundtanken är att ge de skånska spannmålsbönderna ett bättre pris än om de levererar till Lantmännen. Som affärsidé har föreningen att *vara en bra samlings- och lagringsställe för spannmål, ha bra kvalitet och förädla råvaran till en attraktiv produkt*. Med förädling menas att insamling, torkning och rensning av spannmålen, varvid de olika kvalitetspartierna hålls åtskilda.

### 2.3.2 Organisation

Södra Åby Lokalförening har åtta medarbetare, vilka arbetar med rådgivning, ekonomi, försäljning, silo/lager och marknadskontakt (www, Södra Åby, 2011). Företaget har en liten organisation med nära relationer mellan lantbrukarna och styrelsen, vilket ger möjlighet till god kontakt och snabb service till medlemmar och kunder. Föreningens strategiska position mitt i odlingsområdet på Söderslätt och nära Trelleborgs hamn ger förutsättningar för god logistik och leveranser utan mellanhänder för producent och förädlare, vilket håller nere transportkostnaderna. Upptagningsområdet för medlemmarna är i huvudsak Trelleborgs kommun, men enstaka medlemmar finns utanför kommunen, i Malmö och Vellinge kommuner (pers. med Ström 2011). Intransporterna av spannmålen till siloanläggningen för lagring och torkning sker av lantbrukaren själv. Närheten till lagringsstället bidrar till låga transportkostnader för lantbrukaren. Den längsta transporten för en medlem är ca 30 km.

Styrelsen i Södra Åby Lokalförening består av ordförande, vice ordförande, fem ledamöter samt företagsledare Hans Ström. (Årsredovisning 09/10). Företagsledarens uppgift är att styra och leda företaget i den dagliga verksamheten. SÅL har ett medlemskap i DLA Agro, genom vilken inköp av alla insatsvaror sker. All förmedling av spannmålen till slutkund sker genom Söderslätts Spannmålsgrupp (Arnold 2005). Slutkunderna befinner sig huvudsakligen inom livsmedels- och processindustrin, t.ex. bröd, barnmat, öl och sprit.

Lagringskapaciteten i SÅL uppgår till 30 000 ton, den senaste tillbyggnationen utökade kapaciteten med 4 000 ton. I Trelleborgs hamn finns ytterligare lagringskapacitet på 4 000 ton. Invägningen av spannmål var 60 700 ton under 2010. Några lantbrukare har möjlighet till att lagra och torka hemma, då fungerar SÅL som förmedling och hjälper till med kvalitetskontroll. Vid försäljning hämtas spannmålen direkt med lastbil från gården.

### 2.3.3 Medlem

För att ingå medlemskap i SÅL betalar den nye medlemmen in 5 000 kr på ett insatskonto (pers. med Rempe 2011). Medlemmarna har ett konto som heter Åby-kontot, där de får del av eventuell vinst genom återbäring och efterlikvid samt genom ränta på det insatta kapitalet. Då en ny medlem önskar gå med i SÅL sker först ett samarbete under en provotid innan medlemskap beviljas. Detta ska säkerställa en god relation mellan medlem och föreningen.

De olika odlingskontrakt och avtal SÅL erbjuder sina medlemmar är ungefär samma som t.ex. Lantmännen har (pers. med Ström 2011). Dessa är torkavtal, lagringsavtal, poolavtal, fastpris, spotpris samt dagspris, allt för att kunna tillgodose varje enskild medlems olika önskemål och behov.

Förmedling av information till medlemmarna sker via hemsida, sms, brevpост, samt e-mejl (pers. med Ström). Sms fungerar mycket bra eftersom det är ett snabbt och smidigt sätt att nå ut med information till alla medlemmar, t ex ändrade öppettider på anläggningen under skörd. Hemsidan används alltför lite enligt styrelsen, och detta måste förändras då den yngre generationen kräver en uppdaterad hemsida.

En medlem som vill påverka har flera alternativ, bland annat att skriva en motion, men detta händer faktiskt aldrig (pers. med Rempe 2011). Det vanligaste är direktkontakt med företagsledaren, som sedan tar upp frågan på nästa styrelsemöte. På årsstämmorna är det få som vill dryfta sina synpunkter, därför anordnas även medlemsmöten knappt en gång per år. Dessa medlemsmöten är ett mycket uppskattat forum att dryfta sina synpunkter på. Ett annat sätt som har varit lyckat är temamöten, vilka sker i mindre grupper om ca 20 personer, där det är fler som kommer med synpunkter och förslag till förändringar. Innan säsongen sker växtodlingsmöten, där medlemmarna också har chansen att komma med åsikter och under odlingsäsongen ordnas informationsmöten var 14e dag. Enligt styrelsen är det viktigt att vara lyhörd för strömningar och problem, och alltid lyfta upp en åsikt till ytan. Ett beslut fattas när frågan tagits upp på dagordningen, så att alla kan resonera sig fram till ett beslut. Företagsledaren Hans Ström som har ett stort förtroende bland styrelse och medlemmar (pers. med Rempe 2011).

## 2.4 Sammanställning av företagen

Tabell 1 ger en översikt av valda nyckeltal över de tre valda företagen. Variablerna är valda för att ge en översiktlig bild över de tre företagen och är även tänkta att illustrera vilka skillnader det finns i de tre kooperativa föreningarna. Siffrorna är tagna ur respektive förenings senaste årsredovisning och är således den mest aktuella information som går att få tag på om respektive företag.

Alla tre kooperativa föreningar bedriver spannmålshandel och säljer även inputvaror till medlemmarna. Skillnaden är att Lantmännen är en mycket större organisation än de två andra lantbrukskooperativen. Orsakerna till detta är att Lantmännen har expanderat sin verksamhet till att bedriva råvaruförädling, de har diversifierat verksamheten med att bedriva energiproduktion och de har även verksamhet i många länder. Trots att Lantmännen är den största kooperativa föreningen, med anor från sent 1800-tal, har de lägst deltagande på medlemsmötena. Siffrorna om deltagande på årsmötena för Lantmännen kommer från Gaurwitsch (2008) medan siffrorna för VL och SÅL kommer från denna undersökning.

Tabell 1. Sammanställning av företagen, Källa Årsredovisning 2010

<i>Variabel</i>	<i>Lantmännen</i>	<i>Varaslättens Lagerhusförening</i>	<i>Södra Åby Lokalförening</i>
<i>Antal medlemmar</i>	36 050	1 600	165
<i>Omsättning (MSEK)</i>	35 988	291	147
<i>Antal länder med verksamhet i</i>	18	1	1
<i>Startår</i>	2001,(1880-talet)* <sup>1</sup>	1930	1907
<i>Invägning (ton)</i>	2 300 000	100 000	60 700
<i>Invägning/medlem (ton)</i>	63,8	62,5	368
<i>Lagringskapacitet (ton)</i>	-	125 000	34 000
<i>Antal anställda</i>	10 350	27	8
<i>Antal styrelseledamöter</i>	10	5	8
<i>Förmögenhet</i>	4 149 MSEK	18 400 tkr	19 028 tkr
<i>Förmögenhet/medlem</i>	115 090 kr	11 500 kr	115 321 kr
<i>Deltagande på årsmöte</i>	3,6 % * <sup>3</sup>	15 %	59 %
<i>Affärsverksamhet</i>	Spannmålshantering, försäljning av insatsvaror, kvarn, lantbruksmaskiner, energi- produktion, bageri, livsmedelsförädling	Lagring, torkning, förädling* <sup>2</sup> , handel med spannmål, försäljning av insatsvaror	Lagring, torkning, förädling* <sup>2</sup> , förmedling av spannmål, försäljning av insats varor och foder

\*<sup>1</sup> De första lokala föreningarna grundades under 1880-talet, men det var 2001 som Lantmännen bildades.

\*<sup>2</sup> Samla, torka, rensa, särskilja partier samt blanda t.ex. olika proteinhalter

\*<sup>3</sup> Gaurwitsch (2008)

## 3 Teoretisk referensram

### 3.1 Problem i kooperativa företag

Många stora och komplexa kooperativa företag har under de senaste tio åren upplevt stora problem och tvingats till omstruktureringar, nerläggningar eller ombildningar till investörägda företag (Fulton & Hueth, 2009). Orsaker till detta uppges vara att företagen har lidit av dåligt ledarskap och problem med att anpassa verksamheten till dagens förutsättningar. Istället för att tillgodose medlemmarnas intressen valde ledningarna att fokusera på nya utmanande strategier och spännande investeringsmöjligheter. Andra kooperativa företag, som istället valde att fokusera på medlemsservice, har lyckats överleva.

Bland de företag som led av dåligt ledarskap förekom agentproblemet. Exempelvis saknade ledningen överblick över företagen, och styrelsen hade en övertro till sig själv. (Fulton & Hueth, 2009). Andra kooperativa företag har omstrukturerats för att få tillgång till mera kapital eller för att realisera marknadsvärdet av företaget, varvid framför allt äldre medlemmar kunde få tillgång till kapital i företaget. Att kooperativa företag omstrukturerar sig är en konsekvens av några problem, som är typiska för kooperativa företag. Dessa problem innefattar bl.a. agentproblem samt gratispassagerarproblem, som bidrar till medlemmars ovilja att tillskjuta kapital i företaget.

Den traditionella bilden av en kooperativ förening var förr att det bildades för att ”skydda” och bidra med service till de små familjelantbruken. Med den ökade graden av industrialisering inom jordbruket har många kooperativa föreningar också följt denna utveckling (Hogeland, 2006). De har gått från småskalighet till långt gången vertikal integration för att vidareförädla råvarorna. För att vara konkurrenskraftiga mot de investörägda företagen har de kooperativa företagen ökat sitt kapital samt tvingats till kostnadsbesparingar. Det ökade kapitalet har lett till en ökad kontroll över medlemmarna. Kostnadsbesparingarna har lett till ett steg bort från servicekulturen, främst genom nerläggningar av små spannmålsanläggningar och kvarnar för att istället rationalisera verksamheten. Allt detta har medfört att medlemmarna har fått en minskad kontroll och upplever en svagare position i det kooperativa företaget.

Med utgångspunkt i ovanstående observerade empiriska problem väljs äganderättsteorin och agentteorin till denna uppsats. Först ges en beskrivning av de vagt definierade äganderätterna. Problem med de vagt definierade äganderätterna i ett kooperativt företag kan kopplas både till agentteorin och till äganderättsteorin. Agentteorin fokuserar på förhållandena mellan huvudmannen och agenten och de kostnader som uppstår till följd av att ägande och styrande är skilda. Äganderättsteorin förklarar uppkomsten av de vagt definierade äganderätterna.

Ett investörägt företag (IOF, Investor-owned firm) drivs för att generera vinst till sina ägare, investerarna (icke-producenter). Ägandet i ett investörägt företag sker genom aktieinnehav, och det finns en välfungerande aktiemarknad där företagsintressenter köper och säljer aktierna. Ett kooperativt företag (POF, Producer owned firm) är ägt av och drivs av sina medlemmar (producenterna). Skillnaden mellan företagen är *de vagt definierade äganderätterna i ett kooperativt företag*, vilket beror på att det är oklart vad en medlem erhåller äganderätten till i ett kooperativt företag. En medlem i en kooperativ förening har inte någon individuell äganderätt till det kooperativa företaget (Nilsson & Björklund, 2003). Medlemmarna äger endast sin del av det insatta kapitalet, men har inte någon förfoganderätt

eller beslutanderätt över det. Det är också medlemmarna i ett kooperativt företag som erhåller residualrätten, dvs. den vinst företaget genererar.

## 3.2 Agentteorin

### 3.2.1 Agentteorins grunder och kostnader

Agentteorin fokuserar ursprungligen på relationen mellan ledning och aktieägare av ett företag (Jensen & Meckling, 1976). Teorin baseras på individens nytto-maximering tillsammans med antagandet om att asymmetrisk information och begränsad rationalitet förekommer, vilket ger förutsättningar till bedrägligt beteende för ledningen (Nilsson, 2001). Begränsad rationalitet innebär att beslut fattas med begränsad information. På senare tid har agentteorin utvecklats till att också studera relationerna mellan chefer inom ett företag, anställda och kunder, mellan medlemmar och styrelse, etc. I denna studie behandlar agentteorin endast relationen mellan den anställda företagsledningen och ett företags ägare.

Enligt agentteorin är en organisation, t.ex. ett kooperativt företag uppbyggt av ett stort antal kontrakt mellan ägare och ledning (Fama, 1980). Dessa kontrakt reglerar ägarförhållandena samt anger hur stor vinst som delas ut till intressenterna. Enligt Fama & Jensen (1983) är det viktigaste kontraktet i vilken organisation som helst, det kontrakt som reglerar vem som erhåller residualrätterna, dvs. vem som erhåller rätten till organisationens vinst eller förlust. I ett kooperativt företag är det medlemmarna som är residualrättsinnehavare, och utdelningen beror på företagets vinst.

Mer allmänt definieras agentteorin som förhållandet mellan huvudmannen och agenten, där agenten på uppdrag av huvudmannen förvaltar den senares intressen. I mindre kooperativa företag klarar ägarna att styra föreningen på egen hand, men i ett större och mera komplext företag måste det anställas en ledning, vilket innebär att ägande och styrande blir åtskilda. Med uppdraget att förvalta en organisation följer även beslutanderätten i frågor som rör huvudmannens förmögenhet, etc. (Nilsson & Björklund, 2003). Med antagandet att asymmetrisk information förekommer, har agenten ett kunskapsövertag över huvudmannen vilket innebär att agenten kan handla opportunistiskt. Genom upprättande av kontrakt kan relationen mellan agent och principal regleras, och på så sätt kan risken att agenten handlar i egenintresse minskas. Problemet med kontrakt är att de är resurskrävande att upprätta och följa. Tre typer av kostnader uppstår för parterna.

#### **Principalens kontrollkostnader**

Principalens kostnader uppkommer genom att upprätthålla kontrakt och kontrollera att de efterlevs. Med dessa kontrakt kan huvudmannen kontrollera att agenten styr föreningen efter bästa förmåga och i huvudmannens intresse.

#### **Agentens försäkringskostnader**

Försäkringskostnader är de kostnader som uppkommer då agenten använder en viss mängd resurser för att övertyga huvudmannen att agenten handlar i huvudmannens intressen.

#### **Residualförlust**

I en kooperativ förening är det agenten som erhåller beslutanderätten, det finns därmed en risk att denne inte styr organisationen på det sätt som huvudmannen tjänar mest på. De eventuella vinster (residualer) som uppkommer ur företaget har huvudmannen rätt till. Om agenten har

ett bedrägligt beteende kan denne handla i eget intresse och göra vinsten mindre, vilket leder till försluter för huvudmannen.

### 3.2.2 Agentproblem

Då ägande och styrande är åtskilda i ett företag, uppstår det enligt agentteorin ett antal problem. På grund av *de vagt definierade äganderätterna* ökar problemen framför allt då storleken och komplexiteten av företaget ökar. Dessa problem är *gratispassagerarproblemet, horisontproblemet portföljproblemet, uppföljningsproblemet samt beslutsfattareproblemet*.

#### **Gratispassagerarproblemet**

I det kooperativa företaget är alla tillgångar gemensamma. Nya medlemmar får de tillträde till alla tillgångar kollektivt byggt upp. De nya medlemmarnas insats är generellt ett mindre belopp, varför de ackumulerade tillgångarna späds ut vilket leder till låg kapitaltillväxt. En utträdande medlem får inte del av de tillgångar han eller hon varit med om att skapa. Medlemmarna uppmuntras till att bli gratispassagerare eftersom de vill få ut så mycket som möjligt av det kooperativa företaget, samtidigt som de vill bidra med så lite som möjligt.

#### **Horisontproblemet**

I dag växer de kooperativa företagen i antal medlemmar och de olika medlemmarna har olika krav och värderingar på organisationen beroende på sin lantbruksinriktning. Det är därför ett rimligt antagande att medlemmarna har olika planeringshorisont, samt att den anställda ledningen troligtvis har en helt annan planeringshorisont. Planeringshorisonten för den enskilde lantbrukaren beror på ålder, verksamhetsinriktning, värderingar, etc. För ledningen beror planeringshorisonten på hur lång tid ledningen är vald eller anställd på. Dessa förhållanden leder till att beslut är svåra att optimera till varje enskild medlem vilket bidrar till att det kooperativa företags utveckling hämmas.

#### **Portföljproblemet**

Genom att ha en väl sammansatt och diversifierad portfölj minskar risktagandet för en investerare. I ett kooperativt företag är oftast medlemskåren heterogen vad gäller riskpreferenser och förmögenheter etc. Det blir därför svårare att sprida de finansiella riskerna med en mer diversifierad portfölj, då ökad diversifiering kan medföra att vissa investeringar hamnar utanför medlemmarnas intresseområden.

#### **Uppföljningsproblemet**

I de alltmer komplexa lantbrukskooperativa företagen ökar svårigheterna för medlemmarna att övervaka ledningen. Medlemmarna har ”inte längre förmåga och intresse att satsa den tid det skulle kräva att fullgöra sitt uppdrag som huvudman, dvs. att övervaka vad som händer inom organisationen” (Hakelius, 2002, s.99).

#### **Beslutsfattareproblemet**

I ett kooperativt företag kan det vara svårt för företagsledningen att tillmötesgå alla medlemmars intressen, då medlemmarna i föreningen ofta har olika uppfattningar om investeringar, konsolideringar och efterlikvider.

## 3.3 Äganderättsteorin

Äganderättsteorin används inom den institutionella ekonomin för att förklara det kooperativa företagandet (Cook & Iliopoulos, 2000). Grundtanken i äganderättsteorin är att ägarskapet

med hjälp av en väl definierad äganderätt ligger till grund för ett kooperativt företags medlemskår att skapa, upprätthålla och förbättra det kooperativa företags tillgångar. Det innebär att det som en individ har äganderätt till, har denne också i sitt intresse att vårda. I den ekonomiska analysen av ägarskap identifieras två element, nämligen äganderätten och residualrätten.

Äganderätten innebär rätten till beslutsfattande över en tillgång, som enligt lag inte tillhör någon annan (Milton & Roberts, 1992). Äganderätten som begrepp består av tre komponenter ”rätten att använda resurser, rätten att tillgodogöra sig avkastningen från resurser samt rätten att avyttra resurser”. Om det i ett kontrakt gick att specificera alla äganderättsproblem, dvs. om ett kontrakt vore komplett, skulle det inte vara av någon betydelse att erhålla äganderätten. I verkligheten finns inga perfekta kontrakt, vilket det finns många förklaringar till. En förklaring är svårigheterna till långsiktig planering i den snabbt föränderliga och komplexa värld vi lever i. En annan förklaring är svårigheterna att vid förhandling mellan två parter förutse framtida problem, samt att det är svårt att skriva enkla och lättförståeliga kontrakt. Då ett kontrakt inte är fullständigt behövs äganderätten för att erhålla makt (Hart, 1995). Enligt äganderättsteorin är det ägaren av en tillgång som erhåller rätten till att kontrollera den. Det problematiska i ett kooperativt företag, speciellt i ett stort och komplext, är att urskilja vem som erhåller äganderätten dvs. det är därför svårt att definiera vem som äger ett kooperativt företag.

Enligt teorin är det ägaren av ett företag som är residualrättsinnehavaren, dvs. det är ägaren som har rätten till de vinsterna (eller förluster) ett företag genererar. Det innebär att det är ägaren som är berättigad till det som återstår av vinsten efter att alla kostnader har betalats.

### 3.4 Mindre kooperativa företags förutsättningar

I problemanalysen behandlas vikten av det sociala kapitalet och hur viktigt det är med förtroende mellan ägare och ledningen för ett väl fungerande kooperativt företag (Hakelius, 1996). Medlemskåren i ett mindre och välfungerande kooperativt företag upplever en hög grad av homogenitet via en gemensam filosofi och samhörighet vilket bidrar till en god atmosfär i företaget. Det leder till att det finns goda förutsättningar för att reducera agentkostnaderna i ett mindre kooperativt företag (Nilsson, 2001).

I en mindre komplex organisation är de gemensamma tillgångarna mindre (Nilsson, 2001), vilket innebär att problemet med gemensamma tillgångar och *gratispassagerarproblemet* minskar. I ett mindre kooperativt företag kan de existerande medlemmarna erhålla fördelar av att nya medlemmar inte behöver betala medlemsavgift på grund av att de ökade inleveranserna medför att företagets kostnader delas upp på fler medlemmar och stordriftsfördelar erhålls.

Med en homogen medlemskår följer också att *horisontproblemet* blir mindre (Nilsson, 2001). En starkare gemenskap och ett ömsesidigt beroende mellan medlem och företag bidrar till att medlemmarnas tidshorisont i företaget blir längre. Individens nyttomaximering kan göra att en medlems tidshorisont sträcker sig längre än dennes livstid då medlemmen antar att föreningen ska finnas kvar till kommande generationer. Det antas också att ett kooperativt företag med ett litet verksamhetsområde, t.ex. att lagra och i liten grad förädla lantbrukarens produkter, inte märkbart kommer att förändra företagets aktiviteter på lång sikt vilket förlänger tidshorisonten för den kooperativa föreningen.



Antagandena om att ett kooperativt företag bildas för att stärka medlemmarnas marknadsposition samt att det finns förtroende mellan medlemmarna gör att det finns förutsättningar till att minska *portföljproblemet* (Nilsson, 2001). Ett kooperativt företag som inte är diversifierat utan bedriver en specialiserad verksamhet har oftare en homogenare medlemskår. Förutsättningar finns därför att fler eller alla medlemmar skulle gynnas av de investeringsbeslut den kooperativa föreningen gör.

Inte heller antas *uppföljningsproblemet* och *beslutfattarproblemet* vara ett betydande problem i ett mindre kooperativt företag (Nilsson, 2001) om medlemmarna har en högre grad av samhörighetskänsla, och det kooperativa företaget på ett effektivt sätt kan korrigera de marknadsmisslyckanden de enskilda lantbrukarna står inför.

### 3.5 Tidigare studier

Tidigare studier om medlemmars förtroende för sitt kooperativa företag har gjorts av bland annat Borgen (2001), James & Sykuta (2006), Hansen *et al.* 2002, Kihlén (2007) och Österberg & Nilsson (2009).

Borgen (2001) gör en studie om vad som påverkar medlemmarnas grad av identifiering till sitt kooperativa företag. Borgen skriver att ju starkare medlemmarnas förtroende för det kooperativa företaget är, desto mer litar de på styrelsens generositet. Med antagandet att det föreligger asymmetrisk information mellan medlem och styrelse, då styrelsen rimligtvis har ett kunskapsövertag vad gäller priser, mm. är det viktigt att medlemmarna har förtroende för ledningen, så att det kooperativa företaget ska fungera. Resultatet visar att med en medlems ökade identifiering till den kooperativa föreningen följer också ett ökat förtroende för det kooperativa företaget.

James & Sykuta (2006) påvisar att lantbrukarens förtroende för det kooperativa företaget är positivt korrelerat till benägenheten att handla och vara medlem i det.

Hansen *et al.* (2002) skriver om hur tillit påverkar medlemmarnas nöjdhet och engagemang i det kooperativa företaget. Resultaten visar att förtroendet medlemmar emellan, och mellan medlem och styrelse är en viktig förklaring till hur stark viljan är att vara medlem i ett kooperativt företag.

En studie av medlemmarnas förtroende för sin kooperativa förening har gjorts av Kihlén (2007). Studien visar att medlemmarna tycker att Lantmännen är en stor och komplex organisation, vilket gör det svårt att sätta sig in i verksamheten. Nyckeln till större förståelse och ökad ägarkänsla till företaget är en mindre komplex organisation med färre led och mer lättillgänglig information. I ett stort och komplext företag kan medlemmarnas och styrelsens åsikter gå isär om vad som är mest gynnsamt för företaget samt hur det på bästa sätt skall styras. Problemen i Lantmännen ligger i att medlemmarna anser att verksamheter maskin, energi och livsmedel ligger långt ifrån deras kärnverksamhet lantbruk, medan ledningen anser att medlemmarna inte vet hur verksamheten skall skötas på bästa sätt. Ett annat problem är att många medlemmar anser att de idag inte har förtroende för styrelse och förtroendevalda, vilket kan förklaras med bristande kontakt till styrelsen. Slutsatsen är att Lantmännens medlemmar anser att förtroendet till styrelsen skulle öka och fler beslut som gynnar fler medlemmar skulle tas, om det fanns närmare kontakt mellan medlem och ledning.

Österberg & Nilsson (2009) skriver om medlemmarnas uppfattning om ledningen i sitt kooperativa företag. Undersökningen är gjord bland 2 250 svenska lantbrukare och syftar till att ta reda på vad som påverkar medlemmarnas uppfattning om föreningens ledning. Resultatet visar att det som påverkar medlemmens förtroende för ledningen är den egna gårdens inkomst, ålder samt egen erfarenhet av ledarskap.

### 3.6 Teoretiska slutsatser

De problem som uppkommer i stora och komplexa kooperativa företag kan härledas till bland annat dåligt ledarskap och problem med att anpassa verksamheten till dagens rådande situation. Enligt agentteorin leder de vagt definierade äganderätterna i ett kooperativt företag till att problem uppstår i organisationen, speciellt i en stor och komplex organisation. Dessa problem överensstämmer med de, som är observerade av Hogeland (2006), Fulton & Hueth, (2009) samt Kihlén (2007). Enligt Nilsson (2001) finns det däremot förutsättningar för små problem i mindre kooperativa företag, som har mera homogen medlemskår.

De slutsatser som går att dra utifrån den genomförda analysen av teorierna samt av tidigare studier visar på att problemen inom det kooperativa företagandet uppstår dels genom bristande förtroende för ledningen och dels de vagt definierade äganderätterna. Det framgår också i Kihlén (2007) att medlemmarnas förtroende för ledningen skulle öka om det fanns en närmare kontakt mellan styrelse och medlemmar.

För att kunna dra slutsatser i denna uppsats har en hypotesprövning valts. Sex hypoteser är framtagna efter teorigenomgången. Dessa hypoteser är utformade så att svaren från de tre valda föreningarna ska kunna jämföras med varandra. Slutsatsen av hypoteserna ska leda fram till om det finns skillnader i förtroende och attityder till de tre kooperativa föreningarna.

#### **Hypotes 1**

*Ju mindre komplext verksamhet ett kooperativt företag har, desto bättre överblick har medlemmarna över företaget.*

#### **Hypotes 2**

*Ju mindre komplex verksamhet ett kooperativt företag har, desto mera engagerar sig medlemmarna i medlemsdemokratien och i den demokratiska processen.*

#### **Hypotes 3**

*Ju mindre komplex ett kooperativt företags organisationsstruktur är, desto större förtroende har medlemmarna för ledningen.*

#### **Hypotes 4**

*Ju mindre komplex verksamhet ett kooperativt företag har, desto mera tycker medlemmarna att ledningen har förståelse för medlemmarnas intressen och önskemål.*

#### **Hypotes 5**

*Ju mindre komplex verksamhet ett kooperativt företag har, desto starkare vilja att styra företaget har medlemmarna.*

**Hypotes 6**

*Ju färre led det finns i det kooperativa företagets organisationshierarki, desto mindre upplever medlemmarna att de måste kontrollera ledningen.*

## 4 Metod

### 4.1 Metodval

För att kunna testa de uppställda hypoteserna och därmed få svar på studiens syfte krävs empiriska data från de tre kooperativa föreningarnas medlemmar. Studiens syfte uttrycker att det ska finnas jämförbarhet mellan data från de olika föreningarnas medlemmar. I och med detta måste ett och samma instrument användas i alla tre medlemskåren. Vidare medför kravet på jämförbarhet att data bör vara kvantifierbara. Slutsatsen av detta är att studien omfattar enkäter bland medlemmarna i de tre föreningarna.

En kvantitativ ansats brukar användas för att samla in en stor mängd data från utvalda respondenter (Johannessen & Tufte, 2003). För att erhålla en mängd data från ett stort antal respondenter är det enklast att använda ett frågeformulär. Insamling av data kan också ske på andra sätt, nämligen telefonledes och personliga samtal. Ett alternativ till postala intervjuer är webbaserade formulär via e-mail. Denna metod är enkel och billig, men den begränsar databearbetningsmöjligheterna och tenderar att leda till lägre svarsfrekvens och ett skevare urval av respondenter än vad postala intervjuer gör. I denna uppsats har frågeformulär valts och de kommer att skickas ut via post. Detta för att det är enkelt att nå en stor skara utvalda personer och enklare att få tillgång till postadresser från de kooperativa föreningarnas medlemsregister än att få tag på e-mail adresser. Intervjuer ansågs inte som en rimlig metod att använda då det hade varit alldeles för tidskrävande och för svår att intervjua en så stor skara medlemmar. Det är också enkelt att sammanställa och jämföra data från frågeformulär då frågorna och svaren är standardiserade, än att sammanställa data från intervjuer.

På grund av studiens begränsade resurser återanvänds de data, som Kihlén (2007) samlade in från Lantmännens medlemmar, medan primärdata insamlas från Södra Åby Lokalförening och Varaslättns Lagerhus. Detta innebär att datainsamlingen i de två senare föreningarna också i övrigt bör vara i överensstämmelse med hur Kihléns datainsamling utformades, annars kan jämförbarheten äventyras. Alltså insamlas data från de två mindre föreningarna genom postala enkäter, och i huvudsak är frågorna till dessa båda föreningar de samma som Kihlén formulerade. Jämförbarheten kräver en standardisering av datainsamlingen liksom av databearbetningen. I och med att Kihléns data är relativt färska borde det inte medföra några problem med att jämföra de olika datamängderna.

I stället för en kvantitativ ansats kan en kvalitativ ansats väljas, vilken innebär att data inhämtas från färre personer, i gengäld kan en mer detaljerad information samt information om komplexa förhållanden erhållas. En nackdel med den kvalitativa ansatsen är att det är väldigt resurskrävande att genom personliga intervjuer samla in en så stor mängd data att resultaten blir representativa för en population av t ex kooperativa medlemmar. Kritik som riktas mot den kvantitativa ansatsen inom samhällsvetenskapen, härleds till att forskare likställer den med den naturvetenskapliga forskningen. Kritikerna menar också att den kvantitativa metoden endast mäter det positivt givna. Den kvantitativa ansatsen anses ha liten flexibilitet, detta på grund av att frågeformuläret utarbetas i förhand och inte kan förändras efteråt. Risken finns att ett frågeformulär blir stelt, och forskaren ställer endast frågor som denne anser sig vara viktiga.

Fördelen med den kvantitativa ansatsen är att den är relativt billigt och mindre tidskrävande än personliga intervjuer. Data kan samlas in från många fler personer, och genom att frågorna är standardiserade är det enkelt att bearbeta och jämföra svaren (Ejvegård, 2003).

## 4.2 Frågeformulär

### 4.2.1 Uppbyggnad

Formuläret är uppbyggt enligt beskrivningen som följer och finns i bilaga 1. Det avser att ta reda på medlemmarnas attityder till sin kooperativa förening. Frågorna handlar om hur medlemmen ser på organisationsstrukturen, möjligheten att erhålla och söka information, möjligheten till att påverka föreningen samt förtroendet till styrelsen. Några frågor handlar om huruvida medlemmar går på medlemsmöten eller inte, och motiven till detta. Frågorna till medlemmarna i Södra Åby Lokalförening och Varaslättens Lagerhusförening är ett urval av de frågor, som Kihlén (2007) ställde till Lantmännens medlemmar, dock med utbyte av föreningsnamnet. En del av frågorna i Kihléns formulär är inte medtagna här, eftersom de är specifika för Lantmännen och därmed inte ger möjlighet till jämförelser.

Frågorna 1-5 ger bakgrundsfakta om medlemmen. Frågorna 6-10 riktar in sig på medlemmens inställning och "nöjdhet" med medlemskapet i den kooperativa föreningen med hänsyn till föreningen som handelspartner och medlemsorganisation. Frågorna 11-15 avser att ta reda på vad som skulle få de medlemmar som inte är engagerade i föreningen att bli mer engagerade. Tyngdpunkten ligger på medlemsmötena. Sista delen av formuläret består av elva påståenden. De handlar om hur medlemmen känner sig som ägare och hur medlemmarna känner att de kan påverka organisationen samt få förtroendet för styrelsen.

Kritik som kan förekomma mot detta frågeformulär är att frågorna är formulerade till Lantmännens medlemmar. Vissa frågor är därför omformulerade för att bättre passa till en mindre kooperativ förening, men frågans syfte och innehåll är samma.

### 4.2.2 Urval

I denna studie valdes 88 medlemmar ur Södra Åby Lokalförening, vilket motsvarar ca 50 procent av det totala medlemsantalet. Dessa 88 medlemmar motsvarar dock nästan alla aktiva i föreningen. Valet att endast skicka formulär till de aktiva beror på ett önskemål om att få ett representativt svar från de aktiva i föreningen, dvs. de som levererar spannmål. Valet gjordes i samråd med företagsledare Hans Ström och ordförande Olof Rempe.

Från Varaslättens Lagerhusförening valdes 398 medlemmar ut för att svara på frågeformuläret, vilket motsvarar drygt 25 procent av det totala medlemsantalet. Då basen i Varaslättens Lagerhus är spannmålshandel, skedde urvalet av de medlemmar som säljer spannmål till dem. Valet av medlemmar skedde genom att de 398 första medlemmarna på medlemslistan valdes. Anledningen är att det är det enklaste sättet att få ett representativt urval, dvs. urvalet täcker de olika kategorier av medlemmar som finns i föreningen vad gäller ålder, kön, storlek på gård, levererad volym, eventuell annan produktionsinriktning, mm. Med detta val finns en risk att även nå de passiva medlemmarna, men de har förmodligen ungefär liknande uppfattning av föreningen som de aktiva medlemmarna. Det finns även en risk att nå medlemmar som inte gör alla sina affärer med VL, men de medlemmarna har tidigare gjort en del eller alla sina affärer med VL och har en god uppfattning om hur föreningen fungerar.

#### 4.3.2 Utskick och svarsfrekvens

Innan utskicken skedde till medlemmarna skickades frågeformulären till respektive förenings VD och ordförande för att få deras godkännande. Inga invändningar, som föranledde några avgörande ändringar i formuläret, kom från dessa personer. Den 25e mars 2011 skickades alla frågeformulär ut till urvalet i Varaslättns Lagerhusförening, samt till urvalet i Södra Åby Lokalförening. När utskicken skett hade respondenterna två veckor på sig att fylla i och skicka tillbaka frågeformuläret. Efter dessa två veckor skickades ett påminnelseformulär ut till dem som inte svarat på första utskicket. Det andra utskicket hade medlemmarna en vecka på sig att besvara. Således tog hela processen att skicka ut och få tillbaka formulären drygt tre veckor. Dock inkom svar senare än senaste svars datum, även dessa svar har beaktats.

Eftersom formulären skickades ut i slutet på mars, fanns en risk låg svarsfrekvens eftersom vårbruket i södra Sverige beräknas ha börjat. Trots detta har svarsfrekvensen varit god. Anledningen är troligen att besök skedde hos både SÅL och VL i början på februari. Besöken gjordes för att presentera projektplanen för styrelsen och för att få bakgrundsinformation om föreningarna. I samband med besöken har ledningen i respektive förening fått del av bakgrundsinformation i form av Kihlén's arbete. I VL hade föreningen ett vårmöte en vecka efter besöket, och då informerades medlemmarna om kommande utskick. Ledningen i VL har också lovat en liten överraskningspresent till dem som svarat på frågeformuläret. Även ledningen i SÅL har uppmanat sina medlemmar att svara på de utskickade frågeformulären.

Till Varaslättns Lagerhusförening skickades 398 frågeformulär ut och den totala svarsfrekvensen blev 71 procent. Antalet ifyllda formulär är 284. Efter första svarsomgången hade 255 svar inkommit och 29 svar kom tillbaka efter påminnelseutskicket. Eventuella svar inkomna efter den 30 april, har valts att ej beaktas i denna studie.

Till Södra Åby Lokalförening skickades frågeformulär till 88 medlemmar och svarsfrekvensen blev totalt 72 %. Svar kom från 63 medlemmar, varav 57 svar inkom efter det första utskicket och 6 svar efter påminnelsen. Även här beaktas ej eventuellt inkomna svar inkomna efter 30 april.

Till medlemmarna i Lantmännen skickades 600 frågeformulär ut, uppdelade på två geografiska områden (Kihlén, 2007). Hälften av formulären skickades till medlemmar i Skåne, och hälften av formulären skickades till medlemmarna i Örebro och Östra Skaraborg. Svarsfrekvensen var totalt 40 % från de båda områdena.

### 4.3 Intern bortfall

Enkätundersökningen har både ett externt samt ett internt bortfall. Det externa bortfallet innefattar de som valt att inte svara alls. Det interna bortfallet innebär att de som svarat på frågeformuläret ändå valt bort att svara på vissa frågor. Vad det externa bortfallet beror på kommer ej att beröras, dels på grund av att svarsfrekvensen är tillfredställande och dels på grund av resursbrist. Vad det interna bortfallet beror på redovisas nedan.

Datamängden utmärks av ett visst internt bortfall, dvs. en del respondenter har inte svarat på en eller flera frågor i formuläret. På frågorna 1-10 som behandlar bakgrundsinformation samt medlemmarnas inställning till föreningen har mellan 1 och 3 procent inte fyllt i svar på en

eller flera frågor. Även på påståendena A-K är det 1-3 procent som valt att ej svara på en eller flera frågor. Högst andel som inte svarat på en fråga har Lantmännen på fråga 5, med 8 procent. Näst högst är VL på fråga G med 4 procent. Orsaken till att respondenterna ej svarat på vissa frågor är oklar. Vissa svar är förmodligen slarv. Andra kan bero på att personen ifråga inte har någon åsikt om just en fråga eller inte har något intresse av att dela med sig sin synpunkt på den frågan. I vilket fall som helst är det interna bortfallet så pass litet att det inte torde påverka resultaten på något negativt sätt.

På frågorna 11-15 som berör medlemmarnas inställning till att gå på medlemsmöten är andelen som ej svarat mycket högre och ligger mellan 11-39 procent. Högsta andelen som svarat vet ej på de flesta frågorna har SÅL. Där har 36-39 procent svarat vet ej på respektive fråga. Detta kan bero på att SÅL har en hög andel som går på medlemsmötena, vilket gör att dessa frågor var irrelevanta att svara på.

## 4.4 Bakgrundsvariabler

Av de tillfrågade medlemmarna i de tre kooperativa föreningarna är flest män som svarat. Det kan bero på att flest tillfrågade är män, och att lantbruk för det mesta bedrivs av män. Högst andel män har SÅL med 98 procent, medan VL har en andel på 96 procent. Lägst andel har Lantmännen med 87 procent (tabell 2).

Åldersfördelningen är snarlik i de tre föreningarna, då cirka 85 procent av de tillfrågade är över 41 år (tabell 3). Flest lantbrukare finns i intervallet 51-60 år bland medlemmarna i Lantmännen och i SÅL, men andelen lantbrukare över 61 år är hög i både Lantmännen och VL med runt en tredjedel av medlemskåren i Lantmännen och nästan 40 procent av medlemskåren. SÅL har störst andel yngre lantbrukare. Det kan bero på att SÅL ligger i ett mycket attraktivt jordbruksområde.

Medlemmarnas inriktning skiljer sig inte nämnvärt mellan VL och SÅL, där 95 respektive 98 procent bedriver spannmålsföretag. Dessa båda föreningar har en mycket homogen medlemskår (tabell 4). Skillnaden är att medlemmarna i VL i större utsträckning har flera produktionsinriktningar. Nöt och övrig produktionsinriktning är vanligast, medan verksamheten i övrigt mestadels består av skogsbruk. Medlemskåren i Lantmännen är mer heterogen, dvs. det finns en större spridning av produktionsinriktningar. Spannmål är vanligast med 56 procent, men även nöt-, mjölk-, gris- och övrig produktion förekommer ofta.

Bland de som svarade på frågeformuläret är det ungefär lika andel förtroendevalda i Lantmännen och SÅL, med 19 respektive 21 procent (tabell 5). Andelen förtroendevalda i VL som svarat på enkäten är endast tre procent. Att andelen förtroendevalda som svarat är låg bland medlemmarna i VL är svårt att veta. En förklaring kan vara att de inte tyckte deras svar skulle bli representativa om de deltog i enkäten, och därmed avstod. En annan förklaring kan vara att de inte blev valda i den slumpmässiga urvalsprocessen.

De flesta lantbrukarna i Lantmännen har en omsättning under 300 tkr per år eller över 3 000 tkr, men det är en jämn fördelning över de andra intervallen (tabell 6). Detta överensstämmer med hur lantbruken ser ut idag, då jordbruken har rationaliserats och blivit större eller så bedrivs lantbruk som hobbyverksamhet. I VL är strukturen annorlunda, då de flesta har en omsättning mellan 300 och 1 000 tkr. I övriga intervall är fördelningen relativt jämn. I SÅL har drygt hälften av medlemmarna en omsättning på minst 1 500 tkr, och ca 20 procent har en

omsättning på mellan 600 och 1 000 tkr. Endast tre procent har en omsättning på mindre än 300 tkr. Att SÅL har en hög andel medlemmar med stor omsättning beror troligtvis på att föreningen ligger mitt i ett av Sveriges bördigaste jordbruksområden, med en hög medelavkastning.

Andelen som gått på det senaste årsmötet skiftar kraftigt mellan de tre föreningarna (se tabell 7). Störst uppslutning har SÅL med 59 procent, medan Lantmännen hade en andel på 29 procent. Anmärkningsvärt är att det endast var 15 procent av medlemmarna i VL som gick på senaste årsmötet

På frågan om medlemmarna anser sig vara lojala med avseende på om de nästan alltid handlar med sin förening och går på möten har både VL och SÅL flest lojala medlemmar (tabell 8). Cirka 80 procent av medlemmarna i de båda föreningarna anser sig vara lojala eller mycket lojala. Av medlemmarna i Lantmännen är hälften lojala eller mycket lojala, men nästan hälften av medlemmarna anser sig vara mindre lojala eller illojala. VL och SÅL har endast få medlemmar vilka anser sig vara mindre lojala eller illojala.

Nedan följer en sammanställning av svaren till de bakgrundsvariabler presenterade i detta avsnitt. Variablerna är könsfördelning, åldersfördelning, produktionsinriktning, om medlemmen har ett förtroende uppdrag, omsättning, deltagande på senaste årsmöte samt om medlemmen anser sig vara en lojal medlem.

Tabell 2. Könsfördelning

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Kön</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>Man</b>	248	87 %	273	96 %	62	98 %
<b>Kvinna</b>	32	11 %	9	3 %	1	2 %
<b>Ej svar</b>	6	2 %	2	1 %	0	0 %

Tabell 3. Åldersfördelning

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Ålder</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>20-30 år</b>	5	2 %	0	0 %	3	5 %
<b>31-40 år</b>	31	11 %	37	13 %	7	11 %
<b>41-50 år</b>	68	24 %	63	22 %	18	29 %
<b>51-60 år</b>	90	31 %	75	26 %	24	38 %
<b>61- år</b>	86	30 %	106	37 %	10	16 %



Tabell 4. Inriktning

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Inriktning</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>Växtodling</b>	159	56 %	271	95 %	62	98 %
<b>Nöt</b>	45	16 %	8	3 %	2	3 %
<b>Ägg</b>	3	1 %	2	1 %	0	0 %
<b>Mjölk</b>	33	12 %	3	1 %	0	0 %
<b>Svin</b>	32	11 %	5	2 %	3	5 %
<b>Övrigt</b>	70	24 %	20	7 %	2	3 %

Tabell 5. Andel Förtroendevalda

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Förtroendeuppdrag</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>Ja</b>	53	19 %	9	3 %	13	21 %
<b>Nej</b>	226	79 %	272	96 %	50	79 %

Tabell 6. Omsättning

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Omsättning (tkr)</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>- 300</b>	65	23 %	43	15 %	2	3 %
<b>301- 600</b>	37	13 %	70	25 %	5	8 %
<b>601-1 000</b>	34	12 %	53	19 %	15	24 %
<b>1 001-1 500</b>	33	12 %	33	12 %	5	8 %
<b>1 501-3 000</b>	39	14 %	40	14 %	17	27 %
<b>3 001-</b>	55	19 %	38	13 %	18	29 %
<b>Ej svar</b>	23	8 %	6	2 %	1	2 %

Tabell 7. Deltagande i senaste årsmöte

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>Ja</b>	83	29 %	42	15 %	37	59 %
<b>Nej</b>	201	70 %	237	83 %	26	41 %

Tabell 8. Medlemmarnas svar på fråga 8. (Anser du dig vara en lojal medlem med avseende på att du nästan alltid handlar med din kooperativa förening, går på årsmöten, m.m.?)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Lojal medlem</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Nej</b>	77	27 %	16	6 %	2	3 %
<b>2</b>	60	21 %	23	8 %	7	11 %
<b>3</b>	53	19 %	87	31 %	12	19 %
<b>4</b>	58	20 %	102	36 %	13	21 %
<b>5 Ja</b>	38	13 %	53	19 %	26	44 %
<b>Ej svar</b>	0	0 %	3	1 %	1	2 %

## 5 Empirisk analys

### 5.1 Hypotes 1

*Ju mindre komplext verksamhet ett kooperativt företag har, desto bättre överblick har medlemmarna över företaget.*

#### 5.1.1 Empiri

I detta arbete undersöks om medlemmarna i de mindre föreningarna har större förtroende för ledningen än medlemmarna i en stor kooperativ förening. I frågeformuläret får medlemmarna svara på påstående B som säger. *"En mindre komplex organisation ger mig bättre insyn i företaget, vilket ökar förståelsen för styrelsens beslut."*

Denna hypotes undersöker om det finns skillnader rörande hur medlemmarna upplever att de har insyn i det företag de är medlemmar i. Hypotesen är förankrad till agentteorins uppföljningsproblem, vilket säger att det är svårare för en medlem i ett större kooperativt företag att övervaka ledningen. Om medlemmarna i de mindre föreningarna upplever att de har en bättre insyn i det kooperativa företaget kan det betyda att de har en större förståelse för hur företaget bedrivs och att de då också har ett större förtroende för ledningen.

Andelen som svarat att de instämmer helt är störst i SÅL med 43 procent. Bland medlemmarna i VL och Lantmännen är siffrorna 29 respektive 25 procent (tabell 9).

*Tabell 9. Medlemmarnas svar på påstående B (En mindre komplex organisation ger mig en bättre insyn i företaget vilket ökar förståelsen för styrelsens beslut.)*

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	11	4 %	18	6 %	5	8 %
<b>2</b>	17	6 %	24	8 %	6	10 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	74	26 %	64	23 %	8	13 %
<b>4</b>	56	20 %	70	25 %	10	16 %
<b>5 Instämmer</b>	72	25 %	81	29 %	27	43 %
<b>Vet ej</b>	49	17 %	19	7 %	6	10 %
<b>Ej svar</b>	7	2 %	7	2 %	1	2 %

#### 5.1.1 Analys

Medlemmarna i SÅL håller i störst utsträckning med om att det är lättare att ha insyn i en mindre komplex organisation. Det beror förmodligen på att de idag har en väldigt liten organisation och de är vana med en nära och personlig kontakt mellan medlem och styrelse. För Lantmännens och Varaslättens medlemmar är svarsfrekvensen likartad mellan de olika svarsintervallerna och lite drygt en fjärdedel av medlemmarna instämmer. Då antagandet om att medlemmarna i en mindre kooperativ förening skulle ha lättare överblicka företaget är det intressant att Lantmännen har minst andel som inte instämmer och SÅL har störst andel som inte instämmer eller instämmer lite. Generellt instämmer de flesta medlemmarna i de tre föreningarna på påståendet, vilket leder till att det finns stöd för hypotesen.

## 5.2 Hypotes 2

*Ju mindre komplex verksamhet ett kooperativt företag har, desto mera engagerar sig medlemmarna i medlemsdemokratien och i den demokratiska processen.*

### 5.2.1 Empiri

Till denna hypotes fick medlemmarna svara på påstående A "Det är svårt för mig att vara insatt i min kooperativa förenings verksamhet, vilket medför att jag struntar i att gå på medlemsmötena", påstående C: "Färre led i organisationshierarkin gör det lättare för mig att påverka" och påstående I "Min röst gör skillnad" fråga sex "Deltog du i din kooperativa förenings senaste styrelsemöte?" Till Lantmännens medlemmar var fråga 6 om medlemmen deltog vid senaste distriktsmöte och fråga 10 "Hur mycket engagerar du dig för att få tag på information om ditt kooperativs verksamhet och utveckling?"

Dessa frågor är ställda för att utreda om det är skillnad mellan medlemmarnas engagemang i de tre föreningarna och om det i så fall beror på föreningens storlek. Grundläggande för Kooperation är att medlemmarna äger föreningen och styrelsen förvaltar organisationen i medlemmarnas intresse. Om ej medlemmarna går på möten och engagerar sig i föreningen, mister föreningen kontakten med sina medlemmar och möjligheterna till att missbruka förtroendet ökar.

På påstående A är svaren likartade mellan de två mindre föreningarna (tabell 10). De flesta tycker inte att det är svårt att vara insatt i föreningens verksamhet, medan endast få procent av medlemmarna instämmer. Bland SÅLs medlemmar är det ingen som instämmer, medan 60 procent inte instämmer. Bland VLs medlemmar instämmer en procent och 35 procent instämmer inte. Lantmännens medlemmar svarar annorlunda gentemot de mindre föreningarna och 20 procent tycker det är svårt att vara insatt i föreningens verksamhet. Det är 17 procent, som inte instämmer

*Tabell 10. Medlemmarnas svar på påstående A. (Det är svårt för mig att vara insatt i min kooperativa förenings verksamhet, vilket medför att jag struntar i att gå på mötena.)*

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	50	17 %	98	35 %	38	60 %
<b>2</b>	33	12 %	60	21 %	11	17 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	62	22 %	82	29 %	10	16 %
<b>4</b>	46	16 %	12	4 %	1	2 %
<b>5 Instämmer</b>	57	20 %	6	2 %	0	0 %
<b>Vet ej</b>	31	11 %	20	7 %	2	3 %
<b>Ej svar</b>	7	2 %	5	2 %	1	2 %

I påståendet att färre led i organisationen gör det lättare att påverka, är det över hälften av medlemmarna i SÅL som instämmer, 40 procent av medlemmarna i VL och 28 procent av medlemmarna i Lantmännen (tabell 11). Andelen som instämmer lite eller inte instämmer alls är lika mellan de tre företagen. Högst andel som svarat vet ej har Lantmännen med 19 procent.

Tabell 11. Medlemmarnas svar på påstående C. (Färre led i organisationen gör det lättare för mig att påverka.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	13	5 %	18	6 %	6	10 %
<b>2</b>	17	6 %	15	5 %	1	2 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	63	22 %	47	17 %	7	11 %
<b>4</b>	52	18 %	59	21 %	11	17 %
<b>5 Instämmer</b>	79	28 %	114	40 %	34	54 %
<b>Vet ej</b>	55	19 %	22	8 %	3	5 %
<b>Ej svar</b>	7	2 %	8	3 %	1	2 %

Om påstående I tycker medlemmarna i de två mindre föreningarna i större utsträckning att deras röst gör skillnad (tabell 12). SÅL har en andel på 37 procent, VL 21 procent och Lantmännen endast 12 procent. Däremot har Lantmännen störst andel medlemmar som anser att deras röst inte gör skillnad, med en andel på 20 procent, medan de två mindre kooperativa föreningarna endast har en andel på 3 procent som anser att deras röst inte gör skillnad.

Tabell 12. Medlemmarnas svar på påstående I. (Min röst gör skillnad.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	56	20 %	8	3 %	2	3 %
<b>2</b>	24	8 %	19	7 %	3	5 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	81	28 %	90	32 %	14	23 %
<b>4</b>	31	11 %	69	24 %	12	19 %
<b>5 Instämmer</b>	34	12 %	60	21 %	23	37 %
<b>Vet ej</b>	52	18 %	30	11 %	8	13 %
<b>Ej svar</b>	8	3 %	7	2 %	1	2 %

Deltagandet i senaste årsmötet var högst bland medlemmarna i SÅL, där 59 procent av de tillfrågade svarade att de deltog (tabell 13). Av medlemmarna i VL svarade endast 15 procent att de deltog på senaste årsmöte, och bland medlemmarna i Lantmännen angav 29 procent att de deltog.

Tabell 13. Medlemmarnas svar på fråga 6. (Deltog du vid senaste årsmöte?)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>Ja</b>	83	29 %	42	15 %	37	59 %
<b>Nej</b>	201	70 %	237	83 %	26	43 %
<b>Ej svar</b>	2	1 %	2	1 %		0 %

På frågan om medlemmarna engagerar sig för att få tag på information om föreningens verksamhet och utveckling är det de mindre föreningarnas medlemmar, som svarar att de anstränger sig mest (tabell 14). I SÅL är det runt 85 procent som uppger att de söker information mycket eller väldigt mycket. Bland medlemmarna i VL uppger 77 procent att

engagerar sig, och bland Lantmännens medlemmar uppger drygt hälften att de engagerar sig för att få information.

Tabell 14. Medlemmarnas svar på fråga 10. (Hur mycket engagerar du dig för att få tag på information om föreningens verksamhet och utveckling.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Väldigt lite</b>	67	23 %	17	6 %	0	0 %
<b>2</b>	70	24 %	44	15 %	8	13 %
<b>3</b>	80	28 %	122	43 %	18	29 %
<b>4</b>	44	15 %	78	27 %	20	32 %
<b>5 Väldigt mkt</b>	25	9 %	20	7 %	16	25 %
<b>Ej Svar</b>		0 %	3	1 %	1	2 %

### 5.2.2 Analys

Det är en klar skillnad mellan medlemmarna i de tre företagen gällande de påståenden och frågor som är kopplade till hypotesen om att medlemmarna engagerar sig mer i den demokratiska processen om föreningen är mindre komplex. Svaren på alla fem påståenden stödjer hypotesen om att medlemmarna engagerar sig mer i en mindre komplex organisation. Det kan ha flera orsaker, bland annat är det förmodligen lättare att engagera sig och få kontakt med styrelse och ledning. I de mindre föreningarna är medlemskåren mer homogen, dvs. de flesta har samma intresse i hur föreningen ska styras och utvecklas. De mindre föreningarna har en högre andel som anser att det är relativt lätt att vara insatt i den kooperativa föreningen och med färre led i organisationen är det även lättare att kunna påverka.

## 5.3 Hypotes 3

*Ju mindre komplex ett kooperativt företags organisationsstruktur är, desto större förtroende har medlemmarna för ledningen.*

### 5.3.1 Empiri

Denna hypotes utreder om det finns någon skillnad i förtroende för ledningen bland medlemmarna i de tre kooperativa företagen. Till denna hypotes hör påstående G ”Jag får större förtroende för styrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med den samt påverka med min röst.” Till Lantmännens medlemmar är påstående G formulerat för att passa organisationen: ”Jag får större förtroende för koncernstyrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med dem samt påverka med min röst.”

Svaren på detta påstående skiljer sig inte nämnvärt mellan medlemmarna i de tre föreningarna (tabell 15). Andelen medlemmar som instämmer eller instämmer delvis är något större i de två mindre föreningarna med 85 procent i VL och 81 procent bland medlemmarna i SÅL mot 76 procent bland Lantmännens medlemmar.

Tabell 15. Medlemmarnas svar på påstående G. (Jag får större förtroende för styrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med den samt påverka med min röst.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
Svarsalternativ	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
<b>1 Instämmer inte</b>	9	3 %	7	2 %	3	5 %
<b>2</b>	17	6 %	15	5 %	2	3 %
<b>3 instämmer delvis</b>	62	22 %	65	23 %	10	16 %
<b>4</b>	81	28 %	81	29 %	20	32 %
<b>5 Instämmer</b>	75	26 %	91	32 %	21	33 %
<b>Vet ej</b>	37	13 %	14	5 %	6	10 %
<b>Ej svar</b>	5	2 %	10	4 %	1	2 %

### 5.3.2 Analys

SÅL har något flera respondenter, som har större förtroende för styrelsen om de lättare kan komma i kontakt med den. Att medlemmarna i SÅL och VL instämmer i detta påstående kan bero på att de i dagsläget har goda förutsättningar att kontakta sin styrelse. Styrelse och ledning finns nära till hands, och det är lätt att gå in på kontoret eller träffa de styrande på anläggningen. Att medlemmarna i Lantmännen instämmer i denna fråga är ett bevis på att medlemmarnas förtroende för styrelsen skulle öka, om det var lättare att komma i kontakt med styrelsen. Av svaren går det att dra en generell slutsats för medlemmarna i alla tre företagen, nämligen att förtroendet till ledningen skulle öka om företagsstrukturen var mindre komplex, då svaren inte skiljer sig nämnvärt åt för de tre företagen.

## 5.4 Hypotes 4

*Ju mindre komplex verksamhet ett kooperativt företag har, desto mera tycker medlemmarna att ledningen har förståelse för medlemmarnas intressen och önskemål.*

### 5.4.1 Empiri

Denna hypotes syftar till att ta reda på om det finns skillnader mellan de tre kooperativa företagens sätt att tillgodose medlemmarnas intressen. Både i form av investeringsbeslut och hur andra beslut som rör medlemmarna, samt hur nöjda medlemmarna är med det kooperativa företaget som handelspartner och som organisation med hänsyn på aktiviteter och informationsflöde, m.m.

Till denna hypotes kopplas påstående D *"Om jag lättare kan påverka styrelsen anser jag att investeringsbesluten kommer att gynna fler medlemmar"*, påstående H. *"Om jag lättare kan komma i kontakt med styrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut som gynnar fler medlemmar."* fråga 7 *Hur pass nöjd är du med din kooperativa förening som handelspartner, med avseende på pris, tillgång och bemötande?"* och fråga 8 *"Hur pass nöjd är du med din kooperativa förening som medlemsorganisation, med avseende på medlemsaktiviteter, information, bemötande, m.m.?"*

SÅL har flest medlemmarna som instämmer på fråga D med drygt en tredjedel, men de har även flest medlemmar som inte instämmer med drygt 10 procent (tabell 16). Lantmännen har

en liten högre andel av medlemmarna som svarat att de instämmer än bland medlemmarna i VL. Alla tre föreningarna har en hög svarsandel som svarat vet ej. Det kan bero på att det är svårt att veta vilka andra investeringsbeslut som kan göras och hur medlemmarna kan påverka dem.

Tabell 16. Medlemmarnas svar på fråga D. (Om jag lättare kan påverka styrelsen anser jag att investeringsbesluten kommer att gynna fler medlemmar.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	17	6 %	10	4 %	6	10 %
<b>2</b>	18	6 %	24	8 %	4	6 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	63	22 %	81	29 %	9	14 %
<b>4</b>	58	20 %	79	28 %	15	24 %
<b>5 Instämmer</b>	52	18 %	39	14 %	19	30 %
<b>Vet ej</b>	70	24 %	43	15 %	9	14 %
<b>Ej svar</b>	8	3 %	7	3 %	1	2 %

Nedanstående påstående ger likartade svar i de tre föreningarna, men SÅL har med 33 procent störst andel som instämmer helt mot 23 och 20 procent bland medlemmarna i VL och Lantmännen (tabell 17). Andelen som svarat att de instämmer lite eller inte alls är mellan fyra och åtta procent i de tre föreningarna. Lantmännen har med 17 procent störst andel som svarat vet ej medan både VL och SÅL har en andel på 10 procent.

Tabell 17. Medlemmarnas svar på fråga H. (Om jag lättare kan komma i kontakt med styrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut som gynnar fler medlemmar.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	13	5 %	11	4 %	5	8 %
<b>2</b>	22	8 %	15	5 %	2	3 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	69	24 %	81	29 %	13	21 %
<b>4</b>	69	24 %	74	26 %	15	24 %
<b>5 Instämmer</b>	58	20 %	64	23 %	21	33 %
<b>Vet ej</b>	48	17 %	28	10 %	6	10 %
<b>Ej svar</b>	7	2 %	10	4 %	1	2 %

Andelen medlemmarna som är nöjda eller mycket nöjda med föreningen som handelspartner är omkring fyra femtedelar i VL och SÅL, endast ett fåtal är måttligt nöjda eller missnöjda (tabell 18). Bland medlemmarna i Lantmännens är ca en tredjedel mycket nöjda eller nöjda, drygt hälften av medlemmarna är måttligt nöjda och Lantmännen har störst andel mkt missnöjda, med sju procent. VL har en procent och SÅL har ingen som är mkt missnöjd



Tabell 18. Medlemmarnas svar på fråga 7. (Hur pass nöjd är du med din kooperativa förening som handelspartner, med avseende på pris, tillgång och bemötande?)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Mkt missnöjd</b>	21	7 %	2	1 %	0	0 %
<b>2</b>	72	25 %	4	1 %	4	6 %
<b>3</b>	105	37 %	32	11 %	9	14 %
<b>4</b>	76	27 %	136	48 %	28	44 %
<b>5 Mkt nöjd</b>	11	4 %	104	37 %	21	33 %
<b>Ej svar</b>	1	0 %	6	2 %	1	2 %

Liknande är resultaten på fråga 8, som avser om medlemmarna är nöjda med sin förening som organisation (tabell 19). Även där svarar mer än fyra femtedelar av medlemmarna i VL och SÅL att de är nöjda eller mycket nöjda. Andelen medlemmar i Lantmännen som är nöjda eller mycket nöjd med organisationen är lägre än i de mindre föreningarna och ligger på runt en tredjedel. Bland Lantmännens medlemmar är drygt hälften måttligt nöjda och drygt 20 procent är missnöjda med föreningen. VL och SÅL har knappt någon som är missnöjd med sin kooperativa förening.

Tabell 19. Medlemmarnas svar på fråga 8. (Hur pass nöjd är du med din kooperativa förening som medlemsorganisation, med avseende på medlemsaktiviteter, information, bemötande, m.m.?)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Mkt missnöjd</b>	6	2 %	1	0 %	1	2 %
<b>2</b>	55	19 %	1	0 %	1	2 %
<b>3</b>	144	50 %	29	10 %	5	8 %
<b>4</b>	61	21 %	132	46 %	20	48 %
<b>5 Mkt nöjd</b>	17	6 %	117	41 %	25	40 %
<b>Ej svar</b>	3	1 %	4	1 %	1	2 %

#### 5.4.2 Analys

Medlemmarna i SÅL ligger högst i påstående D, som handlar om huruvida investeringsbesluten gynnar fler medlemmar om de kan påverka. Annars är spridningen jämn på skalan mellan de tre företagen. Det är också en hög procent som svarat vet ej på frågan. Orsakerna till detta kan vara att frågan är svårformulerad, är svår att förstå eller att respondenterna inte har någon åsikt.

Medlemmarna i de mindre föreningarna är mycket nöjda med den kooperativa föreningen som handelspartner. Detta kan bero på att de mindre föreningarna har mera kundservice per medlem och att det är lättare att få snabb rådgivning. VL har en uttalad målsättning att betala högre pris till sina medlemmar än vad Lantmännen ger och även hålla låga priser på insatsvarorna. Medlemskapet i DLA Agro möjliggör VL:s målsättning om att ha låga priser på insatsvarorna. SÅL har även de en grundtanke om att ge ett bättre pris till sina medlemmar än om lantbrukaren skulle leverera till Lantmännen. Även SÅL är medlem i DLA Agro, vilket gör det möjligt att erbjuda lägre priser på insatsvaror. Av Lantmännens medlemmar är väldigt

få mycket nöjda med Lantmännen som handelspartner. Lantmännen har även störst andel som är mycket missnöjda med sitt medlemskap.

Hur nöjda medlemmarna är med företagen som organisation skiljer sig åt mellan föreningar i olika storleksklasser. I stort sett alla medlemmarna i de mindre kooperativa föreningarna är mycket nöjda med hur organisationen arbetar med att sprida information och genomföra medlemsaktiviteter. Bland Lantmännens medlemmar är större delen av medlemmarna i mitten på skalan, mellan lite missnöjd till nöjd, med hälften av medlemmarna i mitten på skalan. Att medlemmarna i de mindre föreningarna är mer nöjda beror förmodligen på den personliga kontakten till styrelsen, enkelheten att få information samt att de mindre företagen ofta ordnar fler aktiviteter för sina medlemmar. Det är också relativt korta avstånd för de flesta medlemmar att leverera spannmål, och föreningen behandlar alla medlemmar lika i form av pris och villkor, oavsett levererad kvalitet och kvantitet.

## 5.5 Hypotes 5

*Ju mindre komplex verksamhet ett kooperativt företag har, desto starkare vilja att styra företaget har medlemmarna.*

### 5.5.1 Empiri

Denna hypotes syftar till att ta reda på om viljan att styra företaget förändras med storleken på den kooperativa föreningen. Till hypotesen kopplas påstående E *"Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat, desto mer vill jag påverka"* och påstående F *"Jag känner mig mer som en ägare i min kooperativa förening om jag lättare kan sätta mig in i verksamheten och påverka beslut."*

I påstående E är det ungefär lika stor andel av medlemmarna i SÅL och Lantmännen som instämmer – drygt en femtedel (tabell 20). I övrigt är det drygt hälften av medlemmarna i alla tre organisationer som instämmer delvis. Andelen som instämmer lite eller inte alls är något större bland medlemmarna i VL och SÅL än bland medlemmarna i Lantmännen. Lantmännen har störst andel som svarat vet ej på detta påstående.

Tabell 20. Medlemmarnas svar på fråga E. (Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat, desto mer vill jag påverka.)

	Lantmännen		Varaslättens Lagerhus		Södra Åby	
Svarsalternativ	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
1 Instämmer inte	14	5 %	12	4 %	2	3 %
2	13	5 %	36	13 %	6	10 %
3 Instämmer delvis	73	26 %	99	35 %	22	35 %
4	70	24 %	64	23 %	13	21 %
5 Instämmer	64	22 %	43	15 %	14	22 %
Vet ej	44	15 %	22	8 %	4	6 %
Ej svar	8	3 %	7	2 %	2	3 %

SÅL har med 43 procent störst andel som instämmer helt i påstående F, medan VL har en andel på 27 procent och Lantmännen 31 procent (tabell 21). Andelen som instämmer delvis

och nästan instämmer är störst hos VLs medlemmar med över hälften och lägst i SÅL med 40 procent. SÅL har med sex procent lägst andel som instämmer lite eller inte alls, medan VL har tio procent som instämmer lite eller inte alls.

Tabell 21. Medlemmarnas svar på fråga F. (Jag känner mig mer som en ägare i min kooperativa förening om jag lättare kan sätta mig in i verksamheten och påverka beslut.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättns Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	12	4 %	7	2 %	2	3 %
<b>2</b>	14	5 %	19	7 %	2	3 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	60	21 %	77	27 %	15	24 %
<b>4</b>	68	24 %	77	27 %	12	19 %
<b>5 Instämmer</b>	89	31 %	78	27 %	26	41 %
<b>Vet ej</b>	36	13 %	18	6 %	5	8 %
<b>Ej svar</b>	7	2 %	7	2 %	1	2 %

### 5.5.2 Analys

Svaren är likartade för alla tre föreningar, vilket betyder att föreningens storlek inte spelar någon roll för viljan att påverka. Även svaren på frågan om huruvida ägarkänslan stärks om det är lättare att sätta sig in i den kooperativa föreningens verksamhet har likartade svar i de tre föreningarna, med något fler som instämmer i SÅL. Det beror förmodligen på att SÅL har en liten och homogen medlemskår

## 5.6 Hypotes 6

*Ju färre led det finns i det kooperativa företagets organisationshierarki, desto mindre upplever medlemmarna att de måste kontrollera ledningen.*

### 5.6.1 Empiri

Hypotesen handlar om vilket förtroende medlemmarna har till styrelsen och hur de upplever att styrelsen arbetar i medlemmarnas intressen. Det antas att agentkostnaderna är mindre i en mindre komplex förening. Till denna hypotes kopplas påstående J ”Styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa” och påstående K ”Jag har förtroende för de förtroendevalda”

På påståendet om medlemmarna anser att styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa skiljer sig svaren mellan de tre företagen (tabell 22). I SÅL och VL är andelen som instämmer mycket eller helt mer än fyra femtedelar medan i Lantmännen är det drygt en fjärdedel som instämmer mycket eller helt. Andelen som inte instämmer är mycket liten bland de två mindre föreningarna med en respektive två procent bland VLs och SÅLs medlemmar. Runt en tredjedel av Lantmännens respondenter instämmer inte eller lite.

Tabell 22. Medlemmarnas svar på fråga J. (Styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	50	17 %	2	1 %	2	2 %
<b>2</b>	44	15 %	4	1 %	1	2 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	71	25 %	23	8 %	4	6 %
<b>4</b>	48	17 %	81	30 %	11	17 %
<b>5 Instämmer</b>	22	8 %	159	56 %	42	67 %
<b>Vet ej</b>	47	16 %	5	2 %	2	3 %
<b>Ej svar</b>	4	1 %	5	2 %	1	2 %

Även på frågan om medlemmarna har förtroende för de förtroendevalda skiljer sig svaren mellan de mindre föreningarna och Lantmännen (tabell 23). Bland medlemmarna i SÅL och VL är det över fyra femtedelar som instämmer mycket eller helt, medan Lantmännen endast har ca en tredjedel av medlemmarna som instämmer mycket eller helt. Bland de som instämmer lite eller inte alls har Södra Åby och VL en andel på två respektive en procent medan Lantmännen har 24 procent.

Tabell 23. Medlemmarnas svar på fråga K. (Jag har förtroende för de förtroendevalda.)

	<i>Lantmännen</i>		<i>Varaslättens Lagerhus</i>		<i>Södra Åby</i>	
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>1 Instämmer inte</b>	26	9 %	2	1 %	2	3 %
<b>2</b>	43	15 %	3	1 %	0	0 %
<b>3 Instämmer delvis</b>	86	30 %	24	8 %	8	13 %
<b>4</b>	56	20 %	93	33 %	15	24 %
<b>5 Instämmer</b>	33	12 %	150	53 %	35	56 %
<b>Vet ej</b>	38	13 %	6	2 %	1	2 %
<b>Ej svar</b>	4	1 %	5	2 %	2	3 %

### 5.6.2 Analys

Medlemmarna i de två mindre föreningarna anser att styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa i mycket hög eller hög grad. Endast en liten andel anser att de ledande inte arbetar för medlemmarnas bästa. Vad detta missnöje beror på är svårt att utläsa. Bland medlemmarna i Lantmännen är det en liten andel som anser att styrelsen arbetar för medlemmarna, annars är spridningen jämn mellan de olika intervallen och det är en stor andel som svarat att de ej vet.

Även på frågan om medlemmarna har förtroende för de förtroendevalda skiljer sig svaren åt mellan de två mindre kooperativen och Lantmännen. En stor majoritet i VL och SÅL har förtroende för de förtroendevalda, medan svarsspridningen är stor bland Lantmännens medlemmar. Att endast få har förtroende för de förtroendevalda i Lantmännen kan kopplas till att få anser att styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa.

Med ett stort förtroende till ledningen i de mindre kooperativa föreningarna finns även stöd till att det skulle vara lägre agentkostnader i dessa föreningar. Dessa kostnader består i de kostnader som uppkommer när det föreligger asymmetrisk information mellan parterna och kontrakt upprättas för att minska dessa kostnader. Det stora förtroendet till ledningen minskar

således medlemmarnas behov av att kontrollera styrelsen, och kostnaderna för att upprätta de kontrakt som reglerar principalens och agentens relation bör därför antas minska. Det betyder att hypotes 6 bör accepteras.

## 5.7 Möten

Inställningen att delta i medlemsmöten skiljer sig mellan de tre föreningarna. SÅL har högst mötesdeltagande med 50 procent, VL har 15 procent medan Lantmännen har 3,6 procent. Medlemsmöten är viktiga för att kommunikationen mellan medlem och ledning ska fungera bra, vilket stärker medlemmarnas möjlighet till att styra det kooperativa företaget och påverka besluten.

Medlemmarna i respektive företag har i frågeformuläret fått rangordna vad de tycker är viktigast med att gå på medlemsmöten och de svarade så här (tabell 24).

Tabell 24. Medlemmarnas syn på medlemsmöten

<b>Rangordning</b>	<b>Lantmännen</b>	<b>Varaslättens Lagerhus</b>	<b>Södra Åby</b>
1	Hålla sig uppdaterad	Hålla sig uppdaterad	Hålla sig uppdaterad
2	Tycka till i diverse frågor	Tycka till i diverse frågor	Tycka till i diverse frågor
3	Rösta	Trevligt att träffa folk	Trevligt att träffa folk
4	Trevligt att träffa folk	Rösta	Rösta
5	Symbolisk handling	Symbolisk handling	Symbolisk handling

Medlemmarna i alla tre föreningar tycker med klar majoritet att det viktigaste är att gå på medlemsmöten för att hålla sig uppdaterad. Det näst viktigaste är att få tycka till i diverse frågor. Att få tycka till är en viktig del i den kooperativa föreningen och skapar förtroende mellan ledning och medlem. För att medlemmarna ska få gehör för sina åsikter gäller det att ledningen är lyhörd för medlemmarnas åsikter.

Det tredje viktigaste motivet att delta i medlemsmöten skiljer mellan medlemmarna i Lantmännen och de två mindre föreningarna. I Lantmännen tycker medlemmarna det är viktigt att rösta, medan medlemmarna i VL och SÅL tycker att det är trevligare att träffa folk. Vad detta beror på är svårt att urskilja. En orsak kan vara att Lantmännen har en mer diversifierad verksamhet och besluten påverkar fler medlemmarna i de olika verksamhetsinriktningarna. I VL och SÅL är medlemskåren mer homogen och besluten påverkar de flesta medlemmar lika. I alla tre föreningarna tycker medlemmarna att det minst viktiga är att delta i mötena som en symbolisk handling.

## 5.8 Övriga kommentarer

I slutet på frågeformuläret gavs de tillfrågade möjlighet att lämna personliga kommentarer om sitt medlemskap eller om föreningen, etc. Kommentarer nedan är en sammanställning från medlemmarna i Varaslättens Lagerhusförening och Södra Åby Lokalförening. Att det inte finns personliga kommentarer från medlemmarna i Lantmännen beror på att det inte finns tillgång till annat än sifferdata som insamlades 2007.

Generellt är nästan alla medlemmar, som lämnat personliga kommentarer, mycket nöjda med Varaslättens Lagerhusförening. De är nöjda med det pris som erhålls samt att pris och villkor

är lika för alla medlemmar, oavsett levererad kvantitet. Vidare är medlemmarna nöjda med den service som erhålls gällande rådgivning och öppettider på anläggningen samt att personalen är trevlig. Många medlemmar föredrar en liten förening framför en större och tycker det är viktigt med en motpol till den stora aktören Lantmännen. Flera tycker att VL är ett utmärkt exempel på att den kooperativa grundidén fungerar och föredrar att handla med en mindre aktör där de tycker att byråkratin är mindre.

VL-medlemmarna tycker en liten och platt organisation är bra då det är kortare beslutsvägar och det är lätt att göra ledningen lyhörd för förändringar. Vidare är de nöjda med att föreningen fokuserar på spannmålshandel och inte bedriver någon diversifierad verksamhet. De medlemmar som har lämnat kommentarer angående möten förklarar varför de ej går på mötena. Anledningarna är bland annat tidsbrist, sjukdom och lång resväg.

De få kommentarer gällande frågeformuläret var bland annat att frågorna A-K var svårt ställda. Det var svårt att svara opartiskt som styrelsemedlem och en tillfrågad ansåg att hans status som pensionär skulle påverka svaren.

Det missnöje som kommer fram i medlemmarnas kommentarer handlar bland annat om informationsbrist vid byte av personal. Ett påpekande handlar om att föreningen satsar för lite på information via IT, att det är transportproblem vid skörd och att det finns en känsla av att föreningen är toppstyrd.

De kommentarer som medlemmarna lämnat om SÅL är att de är nöjda med att föreningen är liten med snabba och korta beslutsvägar. De är även nöjda med företagsledningen som har fullt förtroende och driver föreningen i medlemmarnas intresse.

## 6 Slutsatser

*Syftet med uppsatsen är att undersöka medlemmarnas förtroende och attityd till deras respektive kooperativa förening med hänsyn till storlek, vertikal och horisontell integration och förmögenhet.*

Med bakgrunden av att över 80 procent av medlemmarna i VL och SÅL, och hälften av medlemmarna i Lantmännen anser sig vara lojala eller mycket lojala medlemmar med avseende på att de handlar med sin kooperativa förening och nästan alltid går på medlemsmöten, kan det antas att medlemmarna i de mindre kooperativ förening har ett större förtroende till respektive ledning. Analysen av data leder fram till en mängd slutsatser om medlemmarnas förtroende och attityder till föreningarna.

I tabell 25 ges en sammanställning på de mest markanta skillnaderna som har uppkommit mellan medlemmarna i respektive förening.

*Tabell 25. Skillnader i medlemmars attityd och förtroende*

		<b>Lant- männen</b>	<b>VL</b>	<b>Södra Åby</b>
Det är svårt för mig att vara insatt i min kooperativa förenings verksamhet, vilket medför att jag struntar i att gå på medlemsmötena.	Instämmer inte	17 %	35 %	59 %
Hur passa nöjd är du med din kooperativa förening som handelspartner, med avseende på pris, tillgång och bemötande?	Mycket nöjd	4 %	36 %	34 %
Hur pass nöjd är du med din kooperativa förening som medlemsorganisation, med avseende på medlemsaktiviteter, information, bemötande, mm.?	Mycket nöjd	6 %	41 %	41 %
Styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa.	Instämmer	8 %	55 %	67 %
Jag har förtroende för de förtroendevalda.	Instämmer	12 %	51 %	56 %

Ur analysen har flera skillnader framkommit bland medlemmarnas förtroende och attityd till de olika kooperativa företagen. *Den mest markanta skillnaden framkommer ur frågorna kopplade till hypotes 6, där medlemmarna i de mindre kooperativa företagen i mycket högre grad har förtroende för de förtroendevalda, samt anser att styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa.* En annan skillnad är hur nöjda respondenterna är med det kooperativa företaget som handelspartner och hur nöjda de är med hur organisationen fungerar med avseende på medlemsaktiviteter, information och bemötande. En tredje skillnad är att ju mindre den kooperativa föreningen är, desto mer engagerar sig medlemmarna i föreningen. Detta visar sig i medlemmarnas mötesdeltagande, införskaffande av information och känslan av att kunna påverka.

*Antagandet att en mindre komplex organisation ger medlemmarna bättre insyn och ökad förståelse för styrelsens beslut instämmer medlemmarna i alla tre föreningar i.* Över hälften av medlemmarna i SÅL och VL instämmer i denna fråga medan knappt hälften av Lantmännens medlemmar instämmer. Eftersom medlemmarna i SÅL i hög grad instämmer i

detta påstående kan det antas att de redan har god inblick i företagets verksamhet. Det är anmärkningsvärt att SÅL har högst andel som inte instämmer. I alla tre föreningarna instämmer över två tredjedelar i påståendet, vilket innebär att hypotesen måste accepteras.

Hypotes två säger att ju mindre det kooperativt företaget är, desto mer engagerar sig medlemmarna i medlemsdemokratin. De fem påståendena kopplade till denna hypotes ger stöd för hypotesen. Att kunna påverka och vara insatt i föreningen påverkar ägandekänslan, och med ägandekänslan kommer även viljan att styra företaget. En medlem kan styra företaget genom att gå på mötena och rösta. SÅL har högst mötesdeltagande. *Det är främst medlemmarna i de mindre föreningarna, som anser att deras röst gör skillnad.*

Anmärkningsvärt är det låga mötesdeltagandet hos VL med endast 14 procent. Vad detta beror på är svart att säga, eftersom flertalet medlemmar anser att deras röst gör skillnad. Anledningar till att så få av Lantmännens medlemmar anser att deras röst inte gör skillnad kan vara just att företaget är stort och komplext, vilket gör det svårt för medlemmarna att vara insatta i förningen. *Att det skulle vara lättare att påverka med färre led i organisationen stöds av att över 70 procent av medlemmarna håller med i detta påstående.* För att ha inblick i företaget krävs ett engagemang att ta reda på information om det kooperativa företaget. Medlemmarna i de två mindre företagen har störst engagemanget att söka information om företagets verksamhet och utveckling.

Medlemmarna i alla tre föreningarna instämmer att de får större förtroende för ledningen om det är lätt att komma i kontakt med de ledande personerna. *Det innebär att förtroendet för ledningen skulle öka med en mindre komplex organisationsstruktur.* I en mindre kooperativ förening finns även förutsättningar att investeringsbesluten gynnar fler medlemmar. Om besluten gynnar fler medlemmar minskar portföljproblemet. Påståendet om att fler medlemmar skulle gynnas av investeringsbesluten om de lättare kunde påverka styrelsen håller medlemmarna med om.

En stor skillnad mellan de tre företagen är medlemmarnas nöjdhet med hur företagen fungerar som handelspartner. *Medlemmarna i de två mindre företagen är övervägande positiva till sitt medlemskap.* En orsak kan vara att de mindre företagen i högre grad satsar på medlemsservice och tillgänglighet, samt en uttalad målsättning att erbjuda högre spannmålspriser än vad Lantmännen gör. Skillnaden i hur medlemmarna tycker att verksamheten bedrivs är också markant mellan de tre kooperativa föreningarna där medlemmarna i VL och SÅL i stort sett är mycket nöjda med föreningen som medlemsorganisation. Detta beror förmodligen på att medlemmarna i de mindre föreningarna upplever en gemenskap till ledningen och föreningen. Det är enkelt att få information och rådgivning. Det är även relativt korta avstånd för alla att leverera spannmål och att det finns en likabehandlingsprincip som säger att alla medlemmar får samma pris och villkor oavsett levererad kvantitet.

Äganderättsteorin säger att med bra insyn i det kooperativa företaget ökar motivationen till att styra. Detta prövas genom hypotes 5 för att se om viljan till att styra i en mindre organisation är större än i en mera komplex organisation. *Viljan att påverka är ungefär lika stor i alla tre föreningarna. Däremot är det fler medlemmar i SÅL som känner sig som ägare i den kooperativa föreningen om de lättare kan sätta sig in i verksamheten.* Detta beror förmodligen på att de flesta medlemmarna i SÅL redan känner sig som ägare till föreningen. För övrigt är det likartade svar mellan medlemmarna i de tre föreningarna. Påståendet att viljan att styra organisationen om den är mindre komplex instämmer medlemmarna i alla föreningar.



Uppföljningsproblemet i en mindre komplex förening antas vara lägre än i en mer komplex förening. Detta bygger på att förtroendet för ledningen i en mindre förening antas vara större än i en mer komplex organisation, vilket innebär att kostnaderna för att övervaka ledningen i form av kontraktsskrivande etc. blir lägre. Över fyra femtedelar av medlemmarna i de två mindre företagen instämmer att styrelsen arbetar för medlemmarnas bästa. Detta leder till att färre resurser från medlemmarnas sida behöver läggas på att kontrollera ledningen. Agentteorin handlar om förhållandet mellan huvudman och agent, dvs. det är agenten som förvaltar föreningen åt medlemmarna. Om medlemmarna har starkt förtroende för ledningen blir uppföljningskostnaderna mindre. Medlemmarna i de två mindre föreningarna har ett mycket gott förtroende för de förtroendevalda medlemmarna, medan medlemmarna i Lantmännen har ett mindre förtroende för de förtroendevalda.

Medlemmarna i Lantmännen har generellt ett lägre förtroende för ledningen och ett mindre medlemsengagemang. Detta är kopplat till att organisationen är stor och komplex och medlemmarna upplever att det är svårt att få kontakt med styrelsen vilket leder till att det är svårt att påverka. I princip alla svar genomsyras av medlemmarnas låga förtroende för ledningen, och Lantmännens medlemmar har på nästan alla frågor en lägre svarsfrekvens på det instämmande svarsalternativet än vad medlemmarna i VL och SÅL anger.

De generella slutsatser som går att dra från detta arbete är att medlemmarna i en större och mer komplex kooperativ förening är mer missnöjda med kooperativets verksamhet, och de har svårare att känna sig som ägare till det kooperativa företaget. Däremot håller även medlemmarna i Lantmännen med om att de skulle känna sig mer som ägare om det var lättare att sätta sig in i verksamheten. Medlemmarna i Lantmännen stämmer också i hög grad in på att ju mer de vet om organisationen och dess resultat, desto mer skulle medlemmarna vilja påverka. Medlemmarna i en mindre komplex kooperativ förening har ett större förtroende och en starkare ägarkänsla till det kooperativa företaget.

# Referenser

## Publikationer

- Arnold, C.A. von., 2005. *Hur kan spannmålsproducenter skapa kundanpassning?: Fallet Söderslätts Spannmålsgrupp*, Examensarbete 393, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala
- Barton, D. 1989. What is a Cooperative? *Cooperatives in Agriculture*, (ed. David Cobia), pp. 1-20, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ
- Borgen, S.O. 2001. Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics* 72: 2, pp. 209-228
- Burt, L. & Wirth. M.E. 1990. Assessing the effectiveness of a farm supply cooperative: A comparison of farmer and manager viewpoints. *Journal of Agricultural Cooperatives*, 5, pp 17-26
- Coleman, J.S., 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp 95–120.
- Cook, M.L. & Iliopoulos, C. 2000. Ill-defined property rights in collective action: The case of US agricultural cooperatives. In C. Ménard (Ed.), *Institutions, contracts and organizations*, pp. 335-348. London: Edward Elgar Publishing.
- Ejvegård, R., 2003. *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-02763-X)
- Fama, E. & Jensen, M. 1983. Agency Problems and residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301–325.
- Fama, E. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm, *The University of Chicago Press*, 88: 2, pp. 288-307.
- Fulton, M. 1995. The Future of Cooperatives in Canada: A Property Rights Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, pp. 1144-1152
- Fulton, M. & Giannakas, K. 2001. Organizational commitment in mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 5, pp. 1258-1265
- Fulton, M. & Hueth, B. 2009. Cooperative Conversions, Failures and Restructuration's, *Journal of Cooperatives*, 23, i-xi.
- Gaurwitsch, S., 2008. *Årsredovisningen i kooperativa föreningar: Läser medlemmarna Lantmannens årsredovisning?* Examensarbete 522, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala,
- Hakelius, K. 1996. *Cooperative Values – Farmers' Cooperatives in the minds of farmers*, Dissertation 23, Swedish University of Agricultural Science

- Hakelius, K. 2002. *Lantbrukskooperationens finansiella problem. Teoretiska analyser och uppslag till lösningar*, Rapport 146, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Hart, O. 1995. *Firms, Contracts, and Financial structure*, Oxford: Clarendon Press
- Hogeland, J.A., 2006. The economic culture of U.S. agricultural cooperatives. *Culture & Agriculture* 28:2 pp. 67–79.
- International Co-operative Alliance, ICA, 1995. Making membership meaningful Participatory Democracy in Co-operatives. Saskatoon, Saskatchewan, Canada: Center for the study of Co-operatives, University of Saskatchewan
- James Jr. H.S. & Sykuta, M.E. 2006. Farmer trust in producer- and investor-owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers. *Agribusiness, an International Journal* 22:1, pp.135–153.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360
- Johannessen, A., & Tufte, P.A. 2000. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Malmö (ISBN 91-47-06534-6)
- Kihlén, A. 2007. *Lantmännens nya medlemsorganisation - utvärdering ur ett medlemsperspektiv*, Examensarbete 487, Uppsala, Institutionen för ekonomi, SLU
- Lantmännens Årsredovisning, 2010
- Lind, L.W. 2011. The reasons behind the demutualization of a slaughter co-operative – the case of Swedish Meats.
- Milton, P., Roberts, J. 1992. *Economics, Organization and Management*, Englewood, Cliffs,NJ: Prentice Hall
- Nilsson, J., 2001. Organizational Principles for Co-operative Firms, *Scandinavian Journal of Management* 17, pp.329-356
- Nilsson, J., 2011. *Lantbrukskooperativa företag - deras betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan*, Rapport 2011:5, AgriFoods Economic Centre, Lund
- Nilsson, J., & Björklund, T. 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen? Om marknadsorientering i livsmedelssektorn*. Uppsala: Institutionen för Ekonomi, SLU.
- Nilsson, J., Kihlén, A., Norell, L. 2000. Are Traditional Cooperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12:4 pp. 103-123.
- Paldam, M., Svendsen, G.T. 2000. An essay on social capital: looking for the fire behind the smoke, *European Journal of Political Economy*, 16, pp. 339-366

Sodano, V., 2002. Trust, economic performance and the food system: can trust lead up to unwanted results. In: J.H. Trienekens and S.W. Omta (eds.), *Paradoxes in Food Chains and Networks*. Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry, pp. 104-115

Szabó, G., 2010. The Importance and role of trust in agricultural marketing co-operatives, *Studies in Agricultural Economics* 112, pp. 5-22

Södra Åby Lokalförening Ek. För. Årsredovisning 2009/2010

Varaslättens Lagerhusförening, Årsredovisning 2009/2010

Österberg, P. & Nilsson, J. 2009. "Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives". *Agribusiness, an International Journal*, 25: 2 pp. 181-197

## Internet

Social Capital Interest Group. "Social Capital: A Position Paper." SCIG, Michigan State University. Online at <http://www.ssc.msu.edu/~internat/soccap/position.html> (1999).

### **Vara Lagerhusförening**

Vara Lagerhusförening ([www.varalagerhus.se](http://www.varalagerhus.se))

1. Vara Lagerhusförening, Affärsida, 2011-02-11  
<http://www.varalagerhus.se/?p=30192&m=3891>
2. Vara Lagerhusförenig, Historia, 2011-02-01  
<http://www.varalagerhus.se/?p=30276&m=3965>

### **Lantmännen**

Lantmännen ([www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se))

1. Lantmännen, Så styrs Lantmännen, 2011-02-02  
<http://lantmannen.com/sv/Agare-och-medlem/Sa-styrs-Lantmannen/>
2. Lantmännen, Lantmännens Styrelse, 2011-02-02  
<http://lantmannen.com/sv/om-lantmannen/organisation/lantmannens-styrelse>

### **Södra Åby**

Södra Åby Lokalförening ([www.sodraaby.com](http://www.sodraaby.com))

Företaget, Fakta 2011-02-23  
<http://www.sodraaby.com/uploadFiles/SodraAby.pdf>

## Personliga meddelanden

Blad, Fredrik

VD, Varaslättens Lagerhusförening, Personligt möte, 2011-02-25

Eksvärd, Stefan.

*Ordförande Varaslättnens Lagerhusförening, Personligt möte, 2011-02-25*

Rempe, Olof.

*Ordförande, Södra Åby Lokalförening, Personligt möte, 2011-02-18*

Ström, Hans.

*Företagsledare, Södra Åby Lokalförening, Personligt möte, 2001-02-18*

# Bilaga 1- Frågeformulär till Södra Åby Lokalförening

Uppsala den 25 mars 2011

## Till medlemmarna i Södra Åby Lokalförening

Du har valts ut att medverka i en undersökning om lantbrukares förtroende för den kooperativa förening de är medlemmar i. Studien görs i tre föreningar inom den svenska spannmålssektorn. Den syftar till att utreda om medlemmarnas förtroende för respektive förening beror på föreningens storlek, verksamhetsinriktning, resultat m.fl. faktorer.

Det tar ca 10-15 minuter att fylla i frågeformuläret. Naturligtvis är det frivilligt att delta i undersökningen, men både jag och Södra Åbys ledning vill gärna ha tillbaka så många ifyllda formulär som möjligt, annars blir resultaten alltför osäkra. Bearbetningen av frågeformulären sker helt anonymt, och när databearbetningen är avslutad, kommer formulären att kastas.

Jag som ska utföra studien läser sista året på SLU i Uppsala, där jag utbildar mig till agronomekonom. Just nu skriver jag mitt examensarbete i företagsekonomi med inriktning på Kooperation.

Om du har frågor får du gärna kontakta mig (se telefonnumret och mail-adressen nedan), Hans Ström (hans@sodraaby.com, tel. 0709-156 600), Olof Rempe (olof.rempe@sodraaby.com, tel. 0708-311 190 ) eller min handledare, professor Jerker Nilsson, (Jerker.Nilsson@ekon.slu.se, tel. 018-67 17 68). Formuläret ska gärna skickas tillbaka i det bifogade svarskuvertet senast den 8 april.

Tack på förhand!

Anna Friis  
Tiundagatan 38  
752 30 UPPSALA  
070-2263370  
e06anfr1@stud.slu.se

*I denna del ombeds Du svara på ett antal bakgrundsfrågor kring dig och din lantbruksinriktning. Ringa in den siffra som stämmer.*

**1) Kön**

1. Man
2. Kvinna

**2) Vilken åldergrupp tillhör du?**

1. 20-30 år
2. 31-40 år
3. 41-50 år
4. 51-60 år
5. 61- år

**3) Vilken är din huvudsakliga inriktning inom lantbruket?**

1. Växtodling
2. Nötproduktion
3. Äggproduktion
4. Mjölkproduktion
5. Svinproduktion
6. Annat (t.ex. skogsbruk, hästverksamhet, energigrödor)

**4) Har du något förtroendeuppdrag inom Södra Åbys Lokalförening?**

1. Ja
2. Nej

**5) Hur mycket pengar omsatte ditt lantbruk under 2010?**

1. – 300 tkr
2. 301- 600 tkr
3. 601- 1 000 tkr
4. 1 001- 1 500 tkr
5. 1 501- 3 000 tkr
6. 3 001- tkr

*I denna del ombeds du att svara på frågor om din inställning till Södra Åby Lokalförening som medlemsorganisation.*

**6) Deltog du vid Södra Åbys senaste årsmöte?**

1. Ja
2. Nej

**7) Hur pass nöjd är du med Södra Åby som handelspartner, med avseende på pris, tillgång och bemötande:**

1	2	3	4	5
Mycket missnöjd				Väldigt nöjd

**8) Hur pass nöjd är du med Södra Åby som medlemsorganisation, med avseende på medlemsaktiviteter, information, bemötande, m.m.?**

1	2	3	4	5
Mycket missnöjd				Väldigt nöjd

**9) Anser du dig vara en lojal medlem med avseende på att du nästan alltid handlar med Södra Åby, går på årsmöten, m.m.?**

1	2	3	4	5
Nej				Ja

**10) Hur mycket engagerar du dig för att få tag på information om Södra Åbys verksamhet och utveckling?**

1	2	3	4	5
Väldigt lite				Väldigt mycket



*I denna del ber jag Dig som sällan eller aldrig går på möten att svara på vad som skulle kunna få Dig att gå på fler möten.*

**11) Skulle du gå på fler möten, om du var mer insatt i organisationen?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**12) Skulle du gå på fler möten om du kände att det som togs upp på mötena berörde din lantbruksinriktning/verksamhet mer?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**13) Skulle du gå på fler möten om du hade närmare till platserna där mötena hålls?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**14) Skulle du gå på fler möten om de var på en bättre tidpunkt?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**15) Vad tycker du är viktigast med att gå på mötena? Rangordna alternativen från 1-5, med 1 som viktigast och 5 som minst viktigt.**

- \_\_\_ Trevligt att träffa folk
- \_\_\_ Vara med och rösta
- \_\_\_ Hålla sig uppdaterad
- \_\_\_ Symboliskt att vara där
- \_\_\_ Vara med och tycka till om diverse frågor

*I denna del ombeds Du att markera i hur stor utsträckning Du håller med om olika påståenden. Ringa in 1 om Du **inte instämmer** alls, och 5 om Du **instämmer helt**.*

		Instäm- mer inte		Instäm- mer delvis		Instäm- mer helt	Vet ej
A	Det är svårt för mig att vara insatt i Södra Åbys verksamhet, vilket medför att jag struntar i att gå på medlemsmötena.	1	2	3	4	5	x
B	En mindre komplex organisation ger mig en bättre insyn i företaget vilket ökar förståelsen för styrelsens beslut.	1	2	3	4	5	x
C	Färre led i organisationshierarkin gör det lättare för mig att påverka.	1	2	3	4	5	x
D	Om jag lättare kan påverka styrelsen anser jag att investeringsbesluten kommer att gynna fler medlemmar.	1	2	3	4	5	x
E	Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat, desto mer vill jag påverka.	1	2	3	4	5	x
F	Jag känner mig mer som en ägare i Södra Åby, om jag lättare kan sätta mig in i verksamheten och påverka beslut.	1	2	3	4	5	x
G	Jag får större förtroende för styrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med den samt påverka med min röst.	1	2	3	4	5	x
H	Om jag lättare kan komma i kontakt med styrelsen ökar det möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar.	1	2	3	4	5	x
I	Min röst gör skillnad.	1	2	3	4	5	x
J	Styrelsen jobbar för medlemmarnas bästa.	1	2	3	4	5	x
K	Jag har förtroende för de förtroendevalda.	1	2	3	4	5	x

[illegible]

**Tack så mycket för din medverkan!**

# Bilaga 2- Frågeformulär till Varaslättens Lagerhus

Uppsala den 25 mars, 2011

## Till medlemmarna i Varaslättens Lagerhusförening

Du har valts ut att medverka i en undersökning om lantbrukares förtroende för den kooperativa förening de är medlemmar i. Studien görs i tre föreningar inom den svenska spannmålssektorn. Den syftar till att utreda om medlemmarnas förtroende för respektive förening beror på föreningens storlek, verksamhetsinriktning, resultat m.fl. faktorer.

Det tar ca 10-15 minuter att fylla i frågeformuläret. Naturligtvis är det frivilligt att delta i undersökningen, men både jag och Lagerhusets ledning vill gärna ha tillbaka så många ifyllda formulär som möjligt, annars blir resultaten alltför osäkra. Bearbetningen av frågeformulären sker helt anonymt, och när databearbetningen är avslutad, kommer formulären att makuleras.

Jag som utför denna studie läser sista året på SLU i Uppsala, där jag utbildar mig till agronomekonom. Just nu skriver jag mitt examensarbete i företagsekonomi med inriktning på Kooperation.

Om du har frågor får du gärna kontakta mig (se telefonnumret och mail-adressen nedan), Fredrik Blad (fredrik@varalagerhus.se, tel.0734-217 965), Stefan Eksvärd (stefan@eksvard.se, tel. 0706-291 110) eller min handledare, professor Jerker Nilsson, (Jerker.Nilsson@ekon.slu.se, tel. 018-67 17 68). Formuläret ska gärna skickas tillbaka i det bifogade svarskuvertet senast den 8 april.

Som tack för din medverkan kommer en liten present att erhållas från Lagerhuset efter mottaget svar.

Tack på förhand!

Anna Friis  
Tiundagatan 38  
752 30 UPPSALA  
070-22 63 370  
e06anfr1@stud.slu.se

*I denna del ombeds Du svara på ett antal bakgrundsfrågor kring dig och din lantbruksinriktning. Ringa in den siffra som stämmer.*

**1) Kön**

- 3. Man
- 4. Kvinna

**2) Vilken åldergrupp tillhör du?**

- 6. 20-30 år
- 7. 31-40 år
- 8. 41-50 år
- 9. 51-60 år
- 10. 61- år

**3) Vilken är din huvudsakliga inriktning inom lantbruket?**

- 1. Växtodling
- 2. Nötproduktion
- 3. Äggproduktion
- 4. Mjölkproduktion
- 5. Svinproduktion
- 6. Annat (t.ex. slaktkyckling, skogsbruk, hästverksamhet, energigrödor)

**4) Har du något förtroendeuppdrag inom Varaslättens Lagerhus Ek. För. ?**

- 3. Ja
- 4. Nej

**5) Hur mycket pengar omsatte ditt lantbruk under 2010?**

- 7. – 300 tkr
- 8. 301- 600 tkr
- 9. 601- 1 000 tkr
- 10. 1 001- 1 500 tkr
- 11. 1 501- 3 000 tkr
- 12. 3 001- tkr

*I denna del ombeds du att svara på frågor om din inställning till Varaslättens Lagerhus Ek. För. som medlemsorganisation.*

**11) Deltog du vid Varaslättens Lagerhus senaste årsmöte?**

- 3. Ja
- 4. Nej

**12) Hur pass nöjd är du med Varaslättens Lagerhus som handelspartner, med avseende på pris, tillgång och bemötande:**

1	2	3	4	5
Mycket missnöjd				Väldigt nöjd

**13) Hur pass nöjd är du med Varaslättens Lagerhus som medlemsorganisation, med avseende på medlemsaktiviteter, information, bemötande, m.m.?**

1	2	3	4	5
Mycket missnöjd				Väldigt nöjd

**14) Anser du dig vara en "lojal" medlem med avseende på att du nästan alltid handlar med Varaslättens Lagerhus, går på årsmöten, m.m.?**

1	2	3	4	5
Nej				Ja

**15) Hur mycket engagerar du dig för att få tag på information om Varaslättens Lagerhus verksamhet och utvecklig?**

1	2	3	4	5
Väldigt lite				Väldigt mycket

*I denna del ber jag Dig som sällan eller aldrig går på möten att svara på vad som skulle kunna få Dig att gå på fler möten.*

**11) Skulle du gå på fler möten, om du var mer insatt i organisationen?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**12) Skulle du gå på fler möten om du kände att det som togs upp på mötena berörde din lantbruksinriktning/verksamhet mer?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**13) Skulle du gå på fler möten om du hade närmare till platserna där mötena hålls?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**14) Skulle du gå på fler möten om de var på en bättre tidpunkt?**

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Vet ej

**15) Vad tycker du är viktigast med att gå på mötena? Rangordna alternativen från 1-5, med 1 som viktigast och 5 som minst viktigt.**

- ☐ Trevligt att träffa folk
- ☐ Vara med och rösta
- ☐ Hålla sig uppdaterad
- ☐ Symboliskt att vara där
- ☐ Vara med och tycka till om diverse frågor

*I denna del ombeds Du att markera i hur stor utsträckning Du håller med om olika påståenden. Ringa in 1 om Du **inte instämmer** alls, och 5 om Du **instämmer helt**.*

		Instäm- mer inte		Instäm- mer delvis		Instäm- mer helt	Vet ej
A	Det är svårt för mig att vara insatt i min kooperativa förenings verksamhet, vilket medför att jag struntar i att gå på medlemsmötena.	1	2	3	4	5	x
B	En mindre komplex organisation ger mig en bättre insyn i företaget vilket ökar förståelsen för styrelsens beslut.	1	2	3	4	5	x
C	Färre led i organisationshierarkin gör det lättare för mig att påverka.	1	2	3	4	5	x
D	Om jag lättare kan påverka styrelsen anser jag att investeringsbesluten kommer att gynna fler medlemmar.	1	2	3	4	5	x
E	Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat, desto mer vill jag påverka.	1	2	3	4	5	x
F	Jag känner mig mer som en ägare i min kooperativa förening om jag lättare kan sätta mig in i verksamheten och påverka beslut.	1	2	3	4	5	x
G	Jag får större förtroende för styrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med den samt påverka med min röst.	1	2	3	4	5	x
H	Om jag lättare kan komma i kontakt med styrelsen ökar det möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar.	1	2	3	4	5	x
I	Min röst gör skillnad.	1	2	3	4	5	x
J	Styrelsen jobbar för medlemmarnas bästa.	1	2	3	4	5	x
K	Jag har förtroende för de förtroendevalda.	1	2	3	4	5	x



[illegible]

**Tack så mycket för din medverkan!**